الغلاف الأمامي

جيمي برايد

دموع شركات اليوني كورن (الشركات الناشئة)

أسباب فشل الشركات الناشئة وكيفية تجنبها



الغلاف الأمامي

جيمي برايد

دموع شركات اليوني كورن

(الشركات الناشئة)

أسباب فشل الشركات الناشئة وكيفية تجنبها



حقوق الطبع والنشر



للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

الطبعة الأولى 2019

دموع شركات اليوني كورن (الشركات الناشئة)

أسباب فشل الشركات الناشئة وكيفية تجنبها

جيمي برايد



UNICORN TEARS

WHY STARTUPS FAIL AND HOW TO AVOID IT

JAMIE PRIDE



WILEY

إشادة

هناك لحظات في الحياة يتطور فيها المرء، وبدء مشروع جديد هو إحدى أكبر تلك اللحظات، ومن النادر أن تجد من لديه الاستعداد لذلك، ولكن الشيء الأكثر ندرة أن تجد مرشدًا استطاع أن ينجح في ذلك، وجيمي واحد من هؤلاء، وفى هذا الكتاب سيعلمنا كيف نتجنب الفشل، ونسحقه، في مجال الأعمال التجارية.

_ **مات تشيرش،** مؤسس شركة ثوتليدرز، ومؤلف كتاب *Next: thriving in decade of disruption*

هذا الكتاب يتناول كل ما تحتاج إلى معرفته، فهو يناقش أسباب فشل المشروعات التجارية، وكيفية تحقيق النجاح، والاستمتاع بالرحلة التي تقودك إليه _ كل هذا يقدمه واحد من أهم روَّاد الأعمال والمستثمرين في البلاد؛ لذلك، فأنا أنصح بهذا الكتاب بشدة.

_ **جاك ديلوزا،** مؤسس شركة ذا أونتوراج، والرئيس التنفيذي لها

إذا كنت صاحب شركة ناشئة، أو تخطط لتأسيس واحدة، أو كنت مهتمًّا فقط بفكرة ريادة الأعمال، وتريد أن تعرف كيف تُضاعف فرص النجاح، وتتجنب احتمالات الفشل التي تصل إلى **29%**، فلا بد أن تقرأ هذا الكتاب من تأليف جيمي، فهو يمتلئ بالنصائح والأفكار التي دعمتها تجارب جيمي الشخصية، وتجارب الآخرين. هذا كتاب يجب أن يقرأه كل شخص مهتم بالتعرف على أسباب نجاح الشركات الناشئة.

_ **جانين جارنر،** متحدثة ومرشدة، ومؤلفة كتاب *It's who you know*

نحن نعيش في عالم يسهل فيه اكتساب الخبرات، بينما لا تفيد فيه المعرفة الأكاديمية، وهذا هو ما يجعل ملاحظات جيمي برايد ذات قيمة كبيرة، فقد اكتسب الحكمة والمعرفة من خلال عمله على أرض الواقع، وتأسيسه عددًا كبيرًا من الشركات الناشئة.إنه يجعلني أرغب في أن أكون رائد أعمال أفضل؛ وفي كل مرة نتحدث يساعدني على أن أصبح كذلك بالفعل.

_ **دان جريجوري**، الرئيس التنفيذي لشركة ذا إمبوسيبل إنستيتيوت

إهداء

إلى سام، وفيبي، وهاريسون، وإيموجين

نبذة

شركة يوني كورن: هي شركة ناشئة للتكنولوجيا، تصل قيمتها السوقية إلى مليار دولار وفقًا لاستثماراتها العامة والخاصة.

دموع الشركات اليوني كورن: الـ**29%**من شركات التكنولوجيا الناشئة التي تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من انطلاقها.

نبذة عن المؤلف

جيمي برايد، هو رائد أعمال متعدد المشروعات ومستثمر مغامر يستثمر أمواله في المشروعات الجديدة التي تكتنفها المخاطر، وقد أخذ على عاتقه مهمة واحدة في الحياة، وهي المساعدة على تأهيل مؤسسين أفضل للشركات، وخلق بيئة أنسب لدعم رءوس الأموال المغامرة.

وعندما كان جيمي رائد أعمال، باع أول شركة ناشئة امتلكها، وهي شركة فيلتيو، إلى شركة بلو ولف، وهي إحدى شركات البرمجة التجارية المتكاملة ومقرها مدينة نيويورك، كما أنه أسس ست شركات تكنولوجية ناشئة، وعندما صار جيمي مستثمرًا، جمع أكثر من **16** مليون دولار لتمويل الشركات الناشئة في الأسواق العامة والخاصة، وكان من ضمن إنجازاته طرح أسهم شركته للاكتتاب العام في البورصة الأسترالية عام **2015**.

وجيمي يتمتع بأكثر من عشرين عامًا من الخبرة في مجال التكنولوجيا والإعلام الرقمي على الصعيد الدولي؛ فقد عمل في شركة ريل إستيت دوت كوم، كما تقلد أرفع المناصب في كل من شركة ديلويت ديجيتال، وشركة سلسفورس دوت كوم، وشركة ريد هات، وشركة فيريتاس، وشركة سيسكو سيستمز.

كما يُعد جيمي من أكثر المتحدثين المفوَّهين والمطلوبين، فهو ينشر آراءه بشكل منتظم بشأن الشركات الناشئة، وريادة الأعمال، ورءوس الأموال المغامرة، والابتكار المزعزع، والتفكير التصميمي.

وهو الشريك الإداري في فاي ديجيتال فينشرز، ولديه صندوق لتمويل المشروعات الاجتماعية في مراحلها المبكرة يسعى إلى الاستثمار في الشركات الأسترالية التي تتطلع إلى تغيير العالم، كما شارك جيمي في تأسيس ذا فاوندر لاب، وهي مؤسسة تعليمية لروَّاد الأعمال تسعى إلى تخريج أفضل مؤسسين للشركات ودعمهم.

ولأن جيمي له باع طويل في العمل في مجال ريادة الأعمال والاستثمار، فقد أصبحت لديه نظرة ثاقبة وفريدة عن مقومات نجاح الشركات الناشئة وكيفية تمويلها.

مقدمة: لا بد أن تكون هناك طريقة أفضل

على مدار السنوات العشرين الماضية، أسست وموَّلت العديد من الشركات التكنولوجية الناشئة، وخلال هذه الفترة لاحظت انتشار ظاهرة جديدة؛ فقد أصبح فشل الشركات الناشئة شيئًا مقبولًا ومعتادًا في مجال الأعمال التجارية؛ الأمر الذي تخطى أثره مجرد الخسارة المالية التي يتكبدها المستثمرون، فذلك الفشل -الذي عانيته أكثر من مرة خلال رحلتي في تأسيس الشركات- قد أثَّر فيَّ، وفي أسرتي، وزملائي تأثيرًا حقيقيًّا، وعميقًا، وشخصيًّا.

فبينما كنت جالسًا في منزلي أضمد جراحي بعد فشل مشروعي الأخير، أخذت فكرة تأليف هذا الكتاب تُداعب خيالي، وسرعان ما استبدت بي هذه الفكرة، وتحولت إلى هاجس؛ فبدأت أتحدث إلى مؤسسي بعض الشركات، ولم أندهش مما أطلعوني عليه، فالعديد من المؤسسين الجدد الذين تحدثوا معي كانوا تائهين، ويسيرون في طريقهم بغير هدى ولا دليل، كما أن المؤسسيين ذوي الخبرة كانوا في حالة من الانهيار والتوتر، ويتملكهم شعور بالوحدة والعزلة، بعدما انقطعت بهم سبل الحصول على الدعم، فاتخذت قرارًا بتأليف كتاب عن فشل الشركات الناشئة؛ **لأنقل خبرتي في تأسيس الشركات إلى مؤسسي الشركات الآخرين.**

وسرعان ما اكتشفت أن فشل الشركات الناشئة أمر متأصل في المنظومة ككل، فهناك مفاهيم وتطبيقات خاطئة كثيرًا ما تُطرح عن فكرة "الفشل السريع" دون تفكير عميق، فالنهج التقليدي للمستثمرين المغامرين في مواجهة الفشل هو وضع الكثير من الرهانات، اعتمادًا على الفكرة التي مفادها أن معظم الشركات الناشئة تفشل، ولكن القليل منها يتحول إلى "شركة يوني كورن" وتحقق نجاحًا ساحقًا، وتدر أرباحًا عظيمة تعوض كل الخسائر، ولكنَّ هذا النهج مدمر للغاية.

إن أمر الخسارة المالية الناتجة عن فشل الشركات الناشئة معروف ومفهوم إلى حد ما لدى الجميع، ولكن الأمر الخفي الذي يجهله الكثيرون هو حجم الخسارة البشرية التي تُمنى بها هذه الشركات الناشئة الفاشلة، ولقد رأيت ذلك الجانب المظلم للشركات الناشئة: فقد ذكرت دراسة استقصائية أن **%94** من مؤسسي الشركات قد أصيبوا ببعض المشكلات النفسية، فقد اعترف أكثر من **%03**

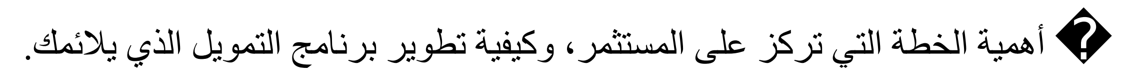
منهم بأنهم أصيبوا بالاكتئاب، كما اعترف **72%**منهم بأنهم يعانون قلقًا حادًّا، فهل كنت تصدق أن مؤسسي الشركات منهكون إلى هذا الحد؟!

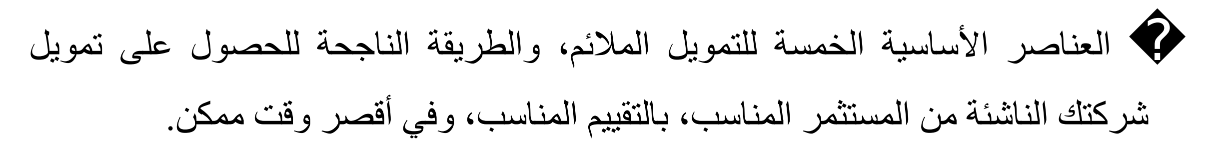
ولكن، أليس من المفترض أن يكون تأسيس الشركات الناشئة عملًا ممتعًا ومثيرًا ومرموقًا؟ ألم نعهد رؤية تلك الابتسامة التي تعلو وجوه مؤسسي الشركات الناشئة الناجحين الذين تتصدر صورهم صحف الأعمال عندما يحققون نجاحًا رأسماليًّا، أو يطرحون شركاتهم للاكتتاب العام؟ إن ثقافة "أستطيع أن أحقق النجاح بكل سهولة" تجعل من الصعب على المؤسسين الاعتراف بالمعاناة.

ومن المفارقة أنه يمكن تجنب فشل الشركات الناشئة في معظم الحالات؛ ففشل الشركات الناشئة غالبًا ما يكون نتيجة "أسباب داخلية": فالشركة الناشئة لا تتهاوى في مواجهة المنافسة الخارجية الساحقة، بل تنهار الشركة داخليًّا، وهذه أخبار جيدة؛ لأن ذلك يعني أننا يمكننا أن نتدارك الأمر.

هناك طريقة أفضل لمعالجة هذا الأمر، وفي هذا الكتاب سوف تتعلم:

- العناصر الثلاثة الأساسية المكونة للشركات الناشئة وكيف تسهم كل واحدة منها في حدوث الفشل.
- الأسباب العشرة الرئيسية لفشل الشركات الناشئة.
- كيف تكون مؤسس شركة ناشئة ناجحًا؟ ولماذا تُعتبر القدرة أهم من الكفاءة؟
- كيف تطور الخصائص الرئيسية الجوهرية وهي المرونة، والوعي، والتكيف؟
- الخرافات الشائعة عن الشركات الناشئة وكيفية القضاء عليها.
- السبب الذى يجعل هوليوود تبلي بلاءً حسنًا، وأوجه التشابه بين صناعة فيلم وتمويل شركة ناشئة.
- طريقة هوليوودTM؛ وهو منهج منظم لتأسيس شركة ناشئة وبنائها.


- أهمية الخطة التي تركز على المستثمر، وكيفية تطوير برنامج التمويل الذي يلائمك.


- العناصر الأساسية الخمسة للتمويل الملائم، والطريقة الناجحة للحصول على تمويل شركتك الناشئة من المستثمر المناسب، بالتقييم المناسب، وفي أقصر وقت ممكن.

إذن، لماذا عليك أن تصغي إليَّ؟ ماذا أعرف عن شركتك الناشئة؟ حسنًا، باختصار لقد ارتكبتُ العديد من الأخطاء، وينبغي لك ألا تقع في الأخطاء نفسها التي وقعت فيها، لقد عانيت الألم الشخصي الناتج عن فشل شركتي الناشئة، وشعرت بالغصة التي تصيب المستثمرين عندما يخسرون أموالهم، كما شعرت بالحرج والتوتر نتيجة إعلان ذلك الفشل، إنني ما زلت هنا، وأستطيع أن أنقل إليك خبرتي، وأعلِّمك الدروس التي تعلمتها بنفسي.

إنني لست مؤسس شركة فحسب، بل إنني مستثمر مغامر أيضًا؛ ما يجعلني صاحب وجهة نظر فريدة، فقد جلست على كلا جانبي الطاولة، ولديَّ رؤى ثاقبة عن طريقة تفكير كل من المؤسس والمستثمر، إنني أحب ما أعمل حقًّا، وأحمل على عاتقي مهمة المساعدة على تأهيل مؤسسين أفضل للشركات، وخلق بيئات أكثر مناسبةً لدعم رءوس المال المغامِرة.

ربما تقول إنك لا تستطيع التواؤم مع المنظومة، وأنا أتمني أن تتقبل هذا الأمر؛ فمعظم مؤسسي الشركات التقليدية الذين أعرفهم يفكرون بطرق غير تقليدية، ولا يستطيعون الازدهار في عالم الشركات التقليدية، فهم متحمسون بشأن نقل أفكارهم إلى العالم، ولكنهم يشقون طريقهم بصعوبة بالغة، ويجب ألا تسير الأمور على هذا النحو؛ فتأسيس شركة ناشئة من أكثر الأعمال نفعًا ومتعةً وتحديًا في حياتك. أتمنى أن يساعدك هذا الكتاب على أن تستمتع بتلك المكافآت، وأن تتجنب دموع الشركات اليوني كورن.

الفصل 1: حساب التكلفة

يصل عدد الشركات الناشئة التي يتم تأسيسها كل عام إلى أكثر من **100** مليون شركة (أي نحو ثلاث شركات كل ثانية)، ولكن **29%**من هذه الشركات تفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من انطلاقها، والعجيب أن هذا الفشل يمكن تجنبه إلى حد كبير.

فكِّر في الأمر قليلًا: إذا فشلت في **92** محاولة من أصل **100** محاولة في أي مجال من مجالات حياتك العملية، أو الشخصية، فإنك ستفكر في أداء الأمر بشكل مختلف تمامًا، ولكن تلك النسب العالية من الفشل في عالم الشركات الناشئة تُقابل بتجاهل تام، ودون أي استهجان؛ "لأن هذا الأمر صار متوقعًا"، فما السبب في ذلك؟!

هذا الكتاب يهدف إلى دحض تلك الفكرة التي تركن إلى قبول الفشل؛ إذ إن الفشل لا يمكن أن يكون أمرًا مقبولًا على الإطلاق.

فنحن نحتاج إلى دراسة فشل الشركات الناشئة عن كثب؛ لنفهم الأسباب المؤدية إلى هذا الفشل، فهذا هو ما استوقفني عندما بدأت أستثمر في الشركات الناشئة، فإذا تمكَّنا من التوصل بشكل أفضل إلى فهم أسباب فشل الشركات الناشئة وكيفية حدوثه، فإننا سنتمكن من زيادة فرص نجاحها، وإذا تعلمنا من أخطاء الآخرين، فسنتجنب الوقوع في الأخطاء نفسها التي وقعوا فيها، وإذا تمكنا من إحداث فارق بتقليص نسبة الفشل، ولو بمقدار ضئيل، فإن هذا سيكون له بالغ الأثر في كلٍّ من: المؤسسين الذين يبذلون النفيس والغالي في سبيل نجاح شركاتهم الناشئة، والمستثمرين الذين يمولونهم.

لقد فرَّق "بول جراهام"، وهو مستثمر مغامر محنك، وأحد المشاركين في تأسيس شركة واي كومبنيتور، بين الشركات الناشئة **المحكوم عليها بالفشل** (التي إذا استمر سيرها في مسارها الحالي فيما يخص المبيعات، ومعدلات النمو، والنفقات، فإن ذلك سيؤدي إلى نفاد النقدية)، والشركات الناشئة **المحكوم عليها بالنجاح**. والحقيقة أن معظم الشركات الناشئة -خاصةً تلك التي في المراحل الأولى- تندرج تحت النوع الأول، فالكثيرون من المؤسسين لا يطرحون هذا السؤال، أو يأتي سؤالهم في وقت متأخر للغاية، وواصل "جراهام" وصف "الخطأ المهلك"، حيث تكون الشركة

الناشئة المحكوم عليها بالفشل عاجزة عن الحصول على النقدية اللازمة لاستمرارها؛ ومن ثم تسير "في طريق الفشل بخطى ثابتة"؛ إذ يقع المؤسسون في شرك فكرة إمكانية جمع المزيد من النقدية، ولكنهم في حقيقة الأمر يسقطون في دوامة الفشل؛ فجمع الأموال ليس بالأمر الهين أو المؤكد، وحتى إذا نجحوا في الحصول على مصدر للتمويل، فإن ذلك لا يعني نجاحهم في المستقبل، خاصةً إذا كانت الشركة من النوع المحكوم عليه بالفشل.

وعلى الجانب الآخر، إن المقصود بالشركة الناشئة المحكوم عليها بالنجاح، هي تلك التي تصل إلى النقطة التي يتعادل فيها الربح والخسارة، ويمكنها تحقيق النجاح والازدهار من خلال الموارد المالية المتاحة لديها؛ فهذا النوع من الأعمال التجارية يكون قادرًا على الاستمرار في المستقبل، ويمكنه أن ينتقل من التفكير في جمع الأموال إلى التفكير بشأن النمو والفرص الجديدة؛ لذا فإنني أريد مساعدة المؤسسين على التفكير في حالة القصور التي تصيب شركاتهم الناشئة، ودراسة أسباب فشلها، وكيفية حدوث هذا.

الفشل مذهبًا

كثيرًا ما تتردد كلمة الفشل على مسامعنا في مجال الشركات الناشئة، كما ارتبط مصطلح **الفشل السريع** بظهور إستراتيجية لين لتأسيس المشروعات، وهذا الأمر ناقشه "إيريك ريس" بشكل مُفصَّل في كتابه **إستراتيجية لين لتأسيس المشروعات*،** ولكنني أعتقد أن هناك إفراطًا في استخدام المصطلح في مجال الشركات الناشئة، وأن العديد من مؤسسي الشركات، وفرق عملهم، يسيئون فهمه حقًّا.

تستند إستراتيجية لين إلى مفهوم التكرار، فتتمثل الفكرة الرئيسية في أنه إذا ثبت عدم نجاح منتج جديد، فينبغي للشركة السماح له بالفشل سريعًا، وبعد ذلك يمكن إعادة طرحه بناءً على اختبار ردود أفعال العملاء، فيمكنك تطوير **منتج الحد الأدنى** (الذي يمكنك أن تستثمر فيه أقل النفقات اللازمة لجعله قابلًا للتشغيل) وتختبر ردود أفعال العملاء، وبناءً عليها تعمل على إعادة إنتاجه وتحسينه، ثم تستمر في إعادة هذه العملية مرارًا وتكرارًا.

هذا نهج منطقي وعملي، ولكن غالبًا ما يسيء المؤسسون فهمه، فما يتحدث عنه "ريس" في كتابه **إستراتيجية لين لتأسيس المشروعات هو** نهج قوي لتطوير المنتج، وطريقة للتحقق من جودة المنتج وملاءمته للسوق، لنتعرف على ردود أفعال العملاء، ثم نختبر المنتج، ثم نعيد طرحه، ثم نختبره، ثم نعيد طرحه، فتكرار تلك العملية من دورة المنتج هو ما يمكِّننا من المضي قدمًا، ولكن التحدي يتمثل في الفهم الخاطئ لفكرة الفشل السريع من قبل المؤسسين الذين يطبقونها على جميع المستويات في الشركة.

ولا يقصد ريس أن شركتك ستفشل لا محالة، بل يتحدث عن إعادة عملية طرح المنتج، وتكرار عملية استطلاع ردود أفعال العملاء لتحديد مستوى المنتج، فمجتمع الشركات الناشئة ينجذب إلى الشعارات الرنانة، والعناوين البارزة التي لا تعني شيئًا خارج سياقها الصحيح؛ لذا فإن شركتك الناشئة لا تزال في حاجة إلى وضع خطة.

وأنا مقتنع تمامًا بضرورة تطوير ثقافة التعلم داخل أية شركة ناشئة وتطبيق الأفكار التي تقوم عليها إستراتيجية لين كما ينبغي، ولكنني أريد أن أفرِّق بين الفشل المحمود والفشل المذموم.

إيذاء الذات: الفشل المذموم مقابل الفشل المحمود

هناك فكرة سائدة لدى معظم المؤسسين عن أن هناك شيئًا "خارجيًّا" يحدث، وهو ما يؤدي إلى الفشل، ولكن سبب الفشل في حقيقة الأمر غالبًا ما يكون "داخليًّا"، وهو ما أسميه بإيذاء الذات؛ بأن تتخذ إجراءً ما كان ينبغي لك اتخاذه، أو إغفال إجراء كان ينبغي لك اتخاذه؛ الأمر الذي يؤدي بك إلى الفشل، وللأسف يرجع فشل معظم الشركات الناشئة إلى أسباب داخلية.

وتكمن الفكرة هنا في إدراك أن الأمر ليس مجرد قضاء وقدر فقط، بل إن الأمر له علاقة وثيقة بأدائك؛ فمعظم الشركات الناشئة تخل بالنظام إلى حد ما: فهي التي تفرض ضغوطًا تنافسية خارجية على الشركات التقليدية، وليس العكس، ومن ثم، لا يختل نظام الشركات الناشئة بفعل عوامل خارجية، وإنما بفعل العوامل الداخلية، فما الذي يعنيه هذا إذن؟ إنها بالطبع أخبار سارة؛ لأن هذا

يعني أنك يمكنك أن تطور خطة، وأن تتخذ بعض الإجراءات التي من شأنها أن تجنبك الوقوع في الفشل.

سنناقش لاحقًا الأسباب العشرة الرئيسية التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة، وكل سبب منها من الممكن تجنبه، فهناك اعتقاد سائد أن الشركات الناشئة تتحدى الجاذبية، فترسخت لدينا فكرة مغلوطة بأنها عمل استثنائي بشكل ما، ولكن الشركات الناشئة في حقيقة الأمر لا تختلف كثيرًا عن أي مشروع تجاري صغير، فإذا نويت بدء مشروع تجاري صغير, مثل مخبز أو مقهى، فمن المنطقي أن يُطرح عليَّ أسئلة مثل: "هل لديك خطة مبيعات؟ هل لديك خطة تسويق؟ هل فكرت في الموقع والتركيبة السكانية للعملاء؟". ومع ذلك، إن كثيرين من مؤسسي الشركات الناشئة يعتقدون أنهم ليسوا في حاجة إلى وضع خطة، وهم بذلك يعرضون أنفسهم لخطر "الفشل السريع"، فالأسطورة الخالدة التي تقول إن الشركات الناشئة لا تخضع لقانون الجاذبية ما هي إلا هراء محض، والحقيقة أن الشركات الناشئة تحتاج إلى التخطيط والتنفيذ مثلها في ذلك مثل أي مشروع تجاري صغير.

المجازفة العمياء: النهج الذى ينتهي بالمستثمرين المغامرين إلى الفشل

إن المستثمرين المغامرين يفهمون جيدًا حجم المخاطر التي تكتنف الاستثمار في شركات التكنولوجيا الناشئة، لذلك وضعوا نهجًا يجمع بين البساطة والفاعلية لإدارة هذه المخاطر، وأصبح نهجهم التقليدي هو تقليل المخاطر عن طريق استثمار أموالهم في مجموعة كبيرة من الشركات الناشئة، فقد قاموا بتمويل الشركات الناشئة قبل فترة فقاعة الإنترنت، وفي أثنائها، وعلى الرغم من معرفتهم القليلة بالشركات، أو نماذج الأعمال التي كانوا يستثمرون فيها أموالهم، فقد كانوا على علم بمعدلات الفشل العالية، فاتبعوا نهج "المجازفة العمياء".

وانطلاقًا من الفرضية التي تقول إن من بين كل **100** شركة ناشئة تنجح **8** شركات فقط، وضعوا **100** توقع مرجح على أساس أن نجاح هذه الشركات الثماني سيعوض الخسارة (وهذا ما حدث)،

وفي عالم الشركات اليوني كورن، كانت أرباح الشركات الثماني عالية؛ لدرجة أنها جعلت فشل **92** شركة أمرًا غير مهم مطلقًا بالنسبة إليهم، ولكن الأمر كان مختلفًا تمامًا بالنسبة إلى المؤسسين.

لقد كانت هذه إستراتيجية معقولة من وجهة نظر المستثمرين؛ فهم يضعون الكثير من التوقعات، ويفترضون أن **29%** منها ستفشل، وهم على يقين بأن الـ **8%** المتبقية منها هي الشركات اليوني كورن التي ستنجح.

أما المستثمرون اليوم، فيتمتعون بقدر أكبر من المعرفة والدراية، كما أنهم أكثر انخراطًا في الشركات التي يستثمرون أموالهم فيها (الكثير منهم كانوا روَّاد أعمال سابقين، ومؤسسي شركات ناشئة)، وأكثر اهتمامًا بدراسة أسباب الفشل، وكيفية التغلب عليها. وإذا نظرت إلى المشكلة من منظور الاستثمار المغامر، فستجد سببًا اقتصاديًّا قاطعًا لتحسين معدلات نجاح الشركات الناشئة، وعوائد المستثمرين؛ فالمزيد من النجاح يعني المزيد من المال للجميع.

ومع ذلك، لا يزال الكثير من سلوكيات الاستثمار - وبخاصة في المراحل الأولى- متأثرًا للغاية بما أطلق عليه **تأثير آلة الحظ**.

تأثير آلة الحظ

يتميز السلوك البشري بالغرابة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأرباح والمكاسب، فالجميع يعلمون أنهم لن يكسبوا من آلات الحظ؛ لأنها آلات صُممت وبُرمجت لتجلب الخسارة للاعبين، فلم تُبنَ النوادي التي توجد فيها هذه الآلات من أموال الرابحين، بل من أموال الخاسرين, وكلنا يعلم الإحصاءات الخاصة بها، ومع ذلك لا يزال الناس يرتادون تلك النوادي ويمارسون اللعب فيها على أية حال، فتخيَّل أن هناك مائة شخص يلعبون بهذه الآلة؛ إذ يقوم **92** منهم بجذب ذراع هذه الآلة، فيخسرون أموالهم، ثم يأتي بعدهم الثمانية الآخرون الجالسون إلى جوارهم، فيجذبون ذراع الآلة نفسها ويربحون مليار دولار؛ فالسلوك البشري لا يضع في حسبانه الإحصاءات، ولا يفكر بطريقة عقلانية.

وهذا هو السبب نفسه الذي يجعل بعض الناس يقبلون على اليانصيب، فعلى الرغم من أنهم يعلمون أن فرصهم في الفوز ضئيلة، فإن الجوائز تكون كبيرة للغاية؛ لدرجة أنها تعميهم عن حقيقة الواقع، وتجعلهم لا يفكرون بعقلانية في الخسائر التي ستطولهم.

وينبهر الناس عندما يرون الأرباح التي تحققها كل من شركات أوبر، وفيسبوك، وإنستجرام، وأطلسيان وغيرها من الشركات الناشئة الشهيرة، حيث انتشرت حول هذه الشركات العديد من القصص التي أدت إلى خلق أساطير نافذة، ترسخت في أذهان الناس، وفي الحقيقة مثل هذه الشركات استثناء لا يُقاس عليه، ولكن البشر يميلون بطبيعتهم إلى الاعتقاد العاطفي القائل: "ما دمت أريد هذا الشيء بشدة، فسأكون أحد الاستثناءات".

وأستمع إلى ثلاثة عروض ترويجية أو أربعٍة لتأسيس شركات ناشئة كل أسبوع تقريبًا، ومعظم أولئك الذين يعرضون عليَّ خططهم لا يتطرقون إلى القضايا الأساسية والجوهرية المتعلقة بتجنب أسباب الفشل، كما أنهم لا يمتلكون نموذجًا للعمل، ولا عرضًا لقيمة المنتج أو الخدمة التي تجعل العملاء يدفعون الأموال من أجلها، يا له من أمر مثير للدهشة!

ودائمًا ما أقابل مؤسسين محتملين يقولون (ويؤمنون بما يقولونه): "إن لدينا فكرةً رائعةً لمشروع سيكون هو الفيسبوك المقبل"، ولكن الأقوال أسهل من الأفعال، وهناك رحلة طويلة بين الفكرة العبقرية وإنشاء موقع حقق نجاحًا ساحقًا مثل فيسبوك؛ فالكثير من المؤسسين لا يدركون أنهم يستخفُّون بالتحديات المرتبطة بالإجراءات اللازمة لتنفيذ فكرة ما.

دموع الشركات اليوني كورن: التأثير الحقيقي للفشل

من السهل التفكير في الأثر المالي الذي ينتج عن الفشل، فالمستثمرون يخسرون المليارات من الدولارات في كل مرة تفلس فيها شركة ناشئة؛ ما يعني ضياع مليارات الدولارات هباءً كل عام، ولكنني بوصفي مؤسسًا رأيت جانبًا آخر من الجوانب التي يؤثر فيها الفشل، ألا وهو الجانب الشخصي، فرأيت من المؤسسين من ينهار زواجه، ورأيت منهم من يعاني الاكتئاب، ورأيت منهم

من يلجأ إلى معاقرة المشروبات والمواد الضارة، بل رأيت منهم من يفكر في الانتحار، فهذا هو الجانب المظلم من تأسيس الشركات الناشئة، الذي لا يريد أحد أن يتحدث عنه؛ لأننا نحب أن نركز على رونق الشركات اليوني كورن ونجاحها فقط، ونتغافل عن دموعها.

وعلى المستوى الشخصي، يتكبد المؤسسون خسائر فادحة نتيجة فشل شركاتهم الناشئة؛ فهم يقدمون على المخاطرة بكل ما أتوا من قوة، ويبذلون قصارى جهدهم في العمل حتى النهاية، ثم يفلسون، وغالبًا ما يحدث هذا الإفلاس علنًا؛ ما يحتم عليهم أن يعودوا إلى بيوتهم، ويخبروا زوجاتهم بأنهم لا يعرفون كيف سيسددون ديون الرهن العقاري، أو مصاريف مدارس الأبناء؛ لأنهم قد فقدوا وظائفهم، وهذا الأمر لا يقتصر على المؤسسين وحدهم، بل يطول باقي فريق العمل.

وهذا هو السبب الذي دفعني إلى تأليف هذا الكتاب؛ لذا فإنني متحمس جدًّا لتناول الطريقة التي يمكن بها تجنب فشل الشركات الناشئة، وأثره في المؤسسين، وأريد مساعدتك على تفادي دموع الشركات اليوني كورن.

لا بد أن نهتم بالخسائر المادية التي يتكبدها المستثمرون؛ لما لها من تأثير قوي في الاقتصاد، ولكن يجب علينا أيضًا ألا نغفل الخسائر التي يتكبدها المؤسسون، ومن أجل تقدم المجتمع، نحتاج نحن إلى المبتكرين والمخاطرين معًا، كما نحتاج إلى مؤسسي الشركات الناشئة؛ فالكثير من هؤلاء المبتكرين قد ضاعوا بعد أن دارت عليهم رحى النظام البيئي للشركات الناشئة، الذي لفظهم، فلم يعودوا إليه ثانية، وقد يقول البعض إن هذه هي طبيعة حال العمل وفقًا لنظرية داروين التي تقول إن البقاء للأقوى، ولكن أغلب المؤسسين لا يتمتعون بالمهارات اللازمة لتحقيق النجاح، ونحن لم نحاول استكشاف أسباب فشل الشركات الناشئة، وفهمها، وكيفية الحد منها إلى الآن؛ لذا فإنني أريد أن يتعلم المؤسسون من أخطائهم، وأن يعودوا مرة أخرى إلى تأسيس شركات ناشئة أكبر وأقوى.

دراسة حالة: درس قاسٍ

منذ عدة سنوات، قمت بالاستثمار في شركة ناشئة، فى مراحلها المبكرة، تسمى كليب، وكانت تعمل في مجال الدفع الإلكتروني من خلال الهواتف الذكية، وتختص بحل مشكلات دفع الفواتير في المقاهي، فعند الذهاب إلى المقهى ما عليك سوى أن تفتح هذا التطبيق على هاتفك الذكي، ثم تطلب مشروبًا، فيتم دفع الحساب آليًّا، واستخدام هذا التطبيق سهل للغاية، ويشبه تطبيق أوبر.

وقد شعرت بالحماس عندما قابلت مؤسسي الشركة الذين كانوا ضمن القلة الذين قابلتهم ذلك العام ممن استطاعوا تقديم شيء جديد، فقد وضعوا نسخة عملية للمنتج، ولاقى التطبيق صدى جيدًا لدى الناس عند طرحه؛ إذ كان تصميمه من الناحية التكنولوجية رائعًا بشكل لا يصدق، فقد كان مطورو البرمجيات في الشركة مبدعين بشكل مذهل، وكنت أنا واحدًا من المستثمرين الذين شاركوا في التمويل، ويمثلون نحو **72%** من الأسهم، ويحصلون على مقعد في مجلس الإدارة.

وإذا ألقينا نظرة على أسباب فشل الشركات الناشئة التي ذكرتها إجمالًا آنفًا، وسأناقشها بالتفصيل في هذه الصفحات، فإنني أعتقد أن هذه الشركة - من خلال استرجاع ما حدث في الماضي- قد سلكت تقريبًا كل طرق النجاح، ومن وجهة نظري، كانت هناك العديد من القضايا المتعلقة بالتأسيس، والتمويل، ونموذج العمل، التي تبين أنها تواجه تحديات كبرى.

فقد دار الكثير من الجدال، ومن المنظور الاستثماري وجدت أنه من الصعب تدريب المؤسسين كما كنت آمل، وأعني بذلك أنه كان هناك الكثير من أصحاب الخبرات الذين حاولوا مساعدة مؤسسي الشركة، ولكن مساعدتهم لم تلقَ قبولًا، كما كان هناك خلاف بين المؤسسين، فعلى الرغم من أنهم جميعًا كانوا أناسًا لُطفاء للغاية على المستوى الشخصي، فإنني شعرت بأن المرونة في التعامل فيما بينهم - وبيننا وبينهم في نهاية المطاف- قد تدهورت إلى درجة أضرت بالشركة.

ومن المنظور التمويلي، ربما نكون قد أعطيناهم أموالًا كثيرة دفعة واحدة، ولم نربط بين التمويل ومراحل التنفيذ الرئيسية، وأهم ما في الأمر أنه على الرغم من أن المنتج كان جذابًا للغاية، فإن نموذج العمل - من وجهة نظري - كان يواجه تحديات خطيرة، فقد كان من المستحيل أن يدر هذا النموذج المكاسب الكافية؛ إذ صارت الشركة محكومًا عليها بالفشل بسبب نموذج العمل، حيث

أوشكت مصادر التمويل على النفاد (الخطأ المهلك)، وتولى مستثمر إستراتيجي آخر التمويل، وخسر مستثمرو مراحل التأسيس الأولية قدرًا كبيرًا من أموالهم.

وكانت شركة كليب أحد استثماراتي الأولى، وارتكبت خلال ذلك العديد من الأخطاء، ويمكنني أن أقول إن الخبرة هي المُلهم الأكبر في تأليف هذا الكتاب،

وبعدما استثمرت أموالي في شركة كليب وخرجت منها خالي الوفاض لاحقًا، تبين لي الكثير من الأسباب التي منعت الشركة من الاستفادة من كامل إمكانياتها، وما كان يمكنني أن أفعله بشكل مختلف، فالعديد من الدروس المستفادة التي قد ورد ذكرها في هذا الكتاب جاءت من خلال ما تعلمته من تجربتي الاستثمارية، التي بدأت خلالها إمعان التفكير في أسباب فشل الشركات الناشئة، وكذلك الوسائل العديدة التي يمكن من خلالها تجنب الفشل.

وتولدت من رحم هذه الحادثة الكثير من الأسئلة، مثل: هل كان بإمكاننا التنبؤ بمدى مرونة المؤسسين فيما بينهم؟ هل كان بإمكاننا توخي مزيد من الحرص بما يكفي بشأن تحديد حجم المخاطر؟ هل كان بإمكاننا بذل المزيد من الجهد للتحقق من مدى كفاءة نموذج العمل قبل أن نستثمر فيه؟ هل بإمكاننا مساعدة المؤسسين على تعديل نموذج العمل بحيث يصبح أكثر مناسبةً؟ كيف كان يمكننا أن نشارك بشكل أكثر فاعلية المؤسسين في بعض القضايا، كمعدل الاستنفاد على سبيل المثال، بحيث تصبح الشركة أكثر نجاحًا؟ إن هذا المشروع التجاري كان من أكثر المشاريع الواعدة التي رأيتها في حياتي، لكنه للأسف لم يأتِ بالنتائج المرجوة، ويرجع سبب ذلك بدرجة كبيرة إلى المشكلات التي كانت تنبع من الداخل، وكان تجنبها ممكنًا.

من السهل أن تستهين بما للفشل من أثر كبير على المستوى الشخصي إذا كان لديك مستثمرون يحاصرونك، ولا يكفون عن السؤال عن سير العمل، أو كان لديك عملاء غير راضين عن المنتج، أو عندما تقارنه بالحرج الذي ستواجهه وأنت تقول لأصدقائك وعائلتك: «إن العمل لا يسير على ما يرام، وإنه قد ينهار في أية لحظة».

فالمشكلات تُثقل كاهلك عندما لا تسير الأمور بشكل جيد؛ لذلك فالمؤسسون وجدوا أن هذا المشروع تجربة سيئة، أما المستثمرون فيمكنهم تجاوز الأمر، واستثمار أموالهم في نشاط آخر؛ لذا يكون الأمر مختلفًا بالنسبة إلى أولئك الذين يروون العمل بدمائهم وعرقهم ودموعهم.

بارقة أمل في نهاية النفق المظلم

لعلك قد تتساءل الآن: "ما الذي يجعلني أرغب في الاشتراك في لعبة الشركات الناشئة هذه؟ فهذا يبدو عملًا مُروِّعًا". فلتسأل أي مؤسس، وسيخبرك بمدى صعوبة هذه الرحلة، لكنه سيخبرك بكم هي مجزية أيضًا؛ فابتكار شيء جديد من فكرة ما، وتحويله إلى شركة ناجحة يعد أمرًا مرضيًا للغاية، و**إذا** كنت تمتلك القدرة والكفاءة على خوض هذا التحدي، فإنني أريد أن أقدم إليك نهجًا منظمًا، تطور به ذاتك؛ كي تتمكن من إنشاء شركة ناشئة ناجحة وتأسيسها.

هناك الكثير من التحديات التي ستقف أمامك في بداية تأسيسك شركة ناشئة، وعلى الرغم من أهمية موضوع التوظيف، لكن هذا الكتاب لا يتناول إدارة المواهب، وعلى الرغم من أن القيادة أمر جوهري، فإن هذا الكتاب كذلك لا يتحدث عن الإدارة؛ إذ إن النجاح في العمل له أبعاد متشعبة، وإنني في هذا الكتاب أبحث كيفية تجنب، أو منع، أو تخفيف حدة الأخطاء التي قد يكون لها تأثير كبير في نجاحك أو فشلك، لقد وضعت منهجية منظمة ومحددة لكيفية تطوير منتجك وتحويله من مجرد فكرة إلى شركة تحظى بأكبر فرص نجاح، وكذلك التأكد من أنك اجتزت رحلة التأسيس بسلام.

إن تأسيس شركة ناشئة ناجحة ليس فنًّا ولا سحرًا، كما أنه ليس سهل المنال، أو مجرد تجربة خطرة نتمنى أن تنجح، لذا فإن تبني نهج منظم لإدارة المخاطر التي تواجهها الشركات الناشئة يمنحك ميزة تنافسية حاسمة، فمن خلال تقليل بعض هذه المخاطر، ستتقدم على سائر الشركات الناشئة الأخرى.

وقد انتشرت شركات التكنولوجيا الناشئة بمعدلات غير مسبوقة منذ ظهور فقاعة الإنترنت (كما ذكرت آنفًا، يتم تأسيس ثلاث شركات ناشئة كل ثانية)، ووصل حجم رأس المال المغامر الذي يتم

استثماره فيها كل عام إلى أكثر من **50** مليار دولار، ولعل هذا الرقم يبدو كبيرًا، ولكن مع اشتعال المنافسة بين الشركات الناشئة للحصول على مبلغ محدود من المال، أصبح الحصول على رأس المال اللازم لتمويل الشركات الناشئة أكثر صعوبة في الحقيقة، وبخاصة الحصول على التمويل الأولي (اللازم لبدء الشركة)، وسلسلة التمويلات (اللازمة لنمو الشركة)؛ لأن المستثمرين يعلمون أن الكثير من الشركات الناشئة تفشل، وعليه فإن دراسة أسباب حدوث الفشل، وكيفية تقليل هذه المخاطر من شأنها تحسين فرص التمويل.

لا بد من أن تكون لديك القدرة على إجراء حوار مستنير مع المستثمرين المحتملين، يكون كالتالي: "إننا نعلم أن معظم الشركات الناشئة يفشل، ولكن إليك أسباب هذا الفشل، وما سنفعله لمنع حدوثه معنا"، ومع هذا النهج المستنير، فإن المستثمرين سيأخذون أمر التمويل على محمل الجد، فالتفكير مليًّا في الفشل **قبل** أن يحدث، يجعلك أكثر استعدادًا للتعامل مع أية مشكلة عند ظهورها، وهذا يجعلك بمنأى عن مصير الكثير من المؤسسين الذين يغفلون حقيقة أن شركاتهم محكوم عليها بالفشل.

الخرافة: تأسيس الشركات الناشئة عمل مرموق يخلو من المتاعب

هل تعرف أحد مؤسسي الشركات الناشئة؟ إذا كانت إجابتك لا، فإنني أريدك أن تذهب وتبحث عنه، وعندما تجده (عادة سيكون شابًّا يرتدي قلنسوة رياضية)، اسأله عن عمله باعتباره مؤسسًا لشركة ناشئة، فستسمع كلمات من قبيل: **مثير، ومرهق، وممتع، وصعب، وموسِّع للآفاق**، لكنك لن تسمع أبدًا أنه **عمل مرموق يخلو من المتاعب**، وإذا كنت ترى أن تأسيس شركة ناشئة عمل مرموق يخلو من المتاعب، فمن الأفضل لك أن تترك هذا الكتاب، وتعود إلى وظيفتك؛ فالشركات الناشئة عمل لا يناسبك.

هل أنت على مقربة من الفشل؟

قبل أن تبدأ رحلتك في تأسيس شركة ناشئة، عليك أن تسأل نفسك بعض الأسئلة المهمة، وإليك **10** أسئلة ينبغي لك التفكير فيها:

1. ما دافعك إلى بدء مشروعك التجاري الخاص بك؟

2. ما دليلك على أن العملاء **في حاجة إلى** منتجك؟

3. ما دليلك على أن العملاء **سيدفعون** مقابل منتجك؟

4. كم مضى من الوقت على معرفتك بشركائك في تأسيس العمل؟ هل أنت في حاجة إليهم؟

5. هل سبق أن دار جدال بينك وبين شركائك؟ هل هم أصدقاؤك؟

6. ما المهارات الفريدة التي يمتلكها شركاؤك في التأسيس؟ هل يمكنك الاستعانة بغيرهم؟

7. هل قمت بتأسيس شركة ناشئة من قبل؟ ما فكرتك عما سيبدو عليه العمل؟

8. كيف يكون رد فعلك تجاه النقد؟ وكيف تتعامل مع الضغط أو التوتر؟

9. ما نوع المستثمرين الذين تريد العمل معهم؟

10. ماذا ستقول لمستثمري شركتك الناشئة إذا ضاعت كل أموالهم التي وضعوها في العمل؟

وكذلك يعد إجراء محادثات حصيفة وصريحة مع أصحاب المصلحة قبل بدء العمل أمرًا بالغ الأهمية.

أما على المستوى الشخصي، فمناقشة مخاوفك وتوقعاتك مع أصدقائك وعائلتك ستساعد كثيرًا، ولتسأل نفسك ما الدعم الذي ستحتاج إليه منهم، وإذا كان لديك أشخاص آخرون تثق بهم، فلتتحدث معهم، ولتناقش معهم المخاطر، والالتزامات الزمنية، والضغوطات المحتملة، ولتتناول مخاوفك، وما قد تحتاج إليه من دعم.

الأهم من ذلك أن تكون هناك مناقشات صريحة مع شركائك المحتملين في العمل، وشركاء التأسيس. فهل أنتم متفقون على القيم نفسها؟ هل لديكم دافع مشترك لبدء العمل؟ هل سيهربون وقت الأزمات؟ وماذا ستفعل إذا لم تسر الأمور على ما يرام؟ وماذا ستفعل إذا سارت الأمور على ما يرام؟ وكيف ستتصرف إذا أراد أحد الشركاء الانسحاب من الشركة، وكان هذا ضد رغبة البقية؟ وهل تحتاج أصلًا إلى شركاء في تأسيس الشركة؟ هل الأسهل لك تعيين من يتمتعون بالمهارات نفسها، أم تعيين من كانت لدى كل واحد منهم مهارة فريدة، تحدد له المنصب الذي يستحقه؟ ولتحدد توقعاتك مقدمًا.

تحدث إلى المستثمرين، وناقش معهم المخاطر، فهناك خطأ شائع يقع فيه المؤسسون، وهو تجنب الحديث عن الأخطار، ولكن معظم المستثمرين يمكنهم معرفتها، فالمستثمرون الأذكياء يعرفون أن الاستثمار في المراحل الأولى من العمل التجاري محفوف بالمخاطر بطبيعته، وعندما تكون مناقشاتك واقعية وصريحة، فإن ذلك يكسبك مصداقية لدى المستثمرين أكبر من تلك التي تكون مبنية على تجميل الحقائق، ولتناقش معهم خططك والإجراءات التي ستتخذها؛ كي تخفف من حدة المخاطر المحتملة، وحدد لهم نوع المساعدة التي تحتاج إليها منهم، وأشركهم معك في العمل، واستخدم ما لديهم من علاقات وخبرات، فإنك لست مجبرًا على إنجاز المهمات كلها وحدك، فهم سيشعرون بطمأنينة أكبر على أموالهم التي يستثمرونها في عملك، عندما تشركهم معك في إدارة الشركة.

وأخيرًا تواصل مع غيرك من المؤسسين، وكوِّن شبكة علاقات قوية مع المؤسسين الذين يواجهون التحديات نفسها التي تواجهها أنت؛ لتكون بمنزلة مجلس استشاري لمناقشة هذه التحديات؛ فمعظم الشركات الناشئة تواجه المشكلات نفسها، والاستفادة من خبرات الآخرين تختصر لك شوطًا كبيرًا في مسار التعلم، كما تمنحك بصيرة نافذة عن كيفية تجاوز الصعوبات الراهنة.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات تضمن لك نجاح شركتك الناشئة

إن النجاح يبدأ بك، وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكنك من خلال اتباعها أن تضع نفسك على الطريق الصحيح.

الخطوة الأولى: افحص دوافعك

لماذا ترغب في بدء هذا العمل؟ ما دافعك؟ هل الأمر بالنسبة إليك حلم يراودك وتريد تحقيقه؟ بعض الناس يكون دافعهم هو المال، والبعض الآخر يقول: "إنه يبدو عملًا رائعًا"، أو "كل ما أريده هو أن أصبح رائد أعمال"، وهناك من يكون لديهم شغف حقيقي بإيجاد حلول للمشكلات، فهناك العديد من الدوافع وراء تأسيس الشركات الناشئة؛ لذا فمن المهم أن تفهم دوافعك جيدًا.

إنك تحتاج إلى أساس متين لتنشئ عليه عملك، وهذا الأساس هو أنت، فإذا كان دافعك هشًّا، فإنك ستستسلم على الأرجح عندما تسوء الأمور، أو عندما تتعرض للنقد الشديد، ففهم هذه النقطة جيدًا سيجعلك على استعداد جيد للتحديات المرتقبة؛ إذ لا بد أن تكون مستعدًّا لما هو آتٍ من إخفاقات وضغوطات، فإنك ستعمل بكد لا يعرف الكلل؛ لذا فلتفكر في دوافعك والتزاماتك، وهل تريد أن تقوم بهذا العمل؟ ولماذا؟ وما مدى استعدادك؟

الخطوة الثانية: اتخذ من الفشل معلِّمًا

إنني أعاني خوفًا رهيبًا من ركوب الطائرات، ولكنني أحب أن أشاهد البرنامج المتلفز **تحقيقات الكوارث الجوية؛** فمعرفة أن حوادث الطائرات يتم تحليلها بمثل هذا التفصيل لمنع حدوثها في المستقبل، تجعلني أشعر بمزيد من الاطمئنان عندما أركب طائرة.

وخارج هذا الكتاب، يوجد جبل من المعلومات المتاحة للجميع عن فشل الشركات الناشئة، ويمكنك تعلم الكثير من خلال تحليل أسباب هذا الفشل، فاذهب واقرأ عن فشل أبرز ثلاث شركات ناشئة، وحلل أسباب الفشل، فماذا يمكنك أن تتعلم منها؟ هل هناك سبب من هذه الأسباب ينطبق على شركتك الناشئة؟ هل من الممكن التنبؤ بالفشل؟ ما الأمر الذي كان يمكنهم أن يفعلوه بشكل مختلف؟ تواصل مع المؤسسين الذين فشلوا في الماضي، فمعظم المؤسسين الذين أعرفهم ليست لديهم أية غضاضة بشأن التحدث عن أخطائهم التي وقعوا فيها في الماضي.

الخطوة الثالثة: ابحث عن المستشارين المخلصين

يخبرني رواد الأعمال بأن تأسيس شركة ناشئة قد يجعلك تعاني وحدة شديدة، فتحمل عبء المسئولية عن نجاح المنتج، وفريق العمل، والشركة مسألة غاية في الصعوبة، إذ تصبح سمعتهم وسمعة المستثمرين على المحك، ويشعرون بأن حملًا كبيرًا قد أثقل كاهلهم، فضلًا عما ينتابهم من مخاوف.

إنك غير مضطر إلى أداء المهمات كلها وحدك، فمن الأمور المذهلة في مجال الشركات الناشئة اليوم، أنه يوجد مجتمع كبير وحيوي يرغب في مساعدة الجميع على النجاح، كما أن رواد الأعمال ذوي الخبرة قد واجهوا بالفعل التحديات التي ستواجهها أنت، فابحث عنهم، واطلب مشورتهم ونصيحتهم، وأنا أنصح بشدة بإنشاء مجلس استشاري، سواء أكان ذلك بشكل رسمي أم غير رسمي؛ فهؤلاء المستشارون سيكونون مصدرًا مهمًّا من مصادر الدعم النفسي والمعنوي.

الخلاصة

تأسيس الشركات الناشئة عمل رائع، ولكن لا بد من الاستعداد المناسب، فهناك الكثير من الإخفاقات التي يمكن تجنبها. وبشكل عام، إن فشل الشركات الناشئة يعود إلى أسباب داخلية وليست خارجية؛ فالفشل يحدث نتيجة إيذاء الذات، ودراسة أسباب الفشل وتحليلها بعمق ستمنح شركتك الناشئة ميزة تنافسية حاسمة، ومن ثم فرص أفضل للنجاح.

وفهم أن فشل الشركات الناشئة أمر شائع لكنه غير حتمي هو بداية طريقك إلى التحليق خارج السرب، وعندما تُقر بوجود المخاطر وحالات الفشل الوارد حدوثها وتفهمها وتحللها، فإن هذا سيضفي على كلامك مزيدًا من المصداقية والوعي في أثناء حديثك مع المستثمرين، ومن ثم تتجلى كفاءتك التي ستحظى باهتمام المستثمرين وأصحاب رأس المال المغامر بشكل أكبر من أولئك المؤسسين المبتدئين الذين لا يُظهرون حكمة كافية.

فهل شركتك الناشئة محكوم عليها بالفشل أم محكوم عليها بالنجاح؟ قرر ذلك مبكرًا وتصرَّف بناءً على ذلك، ومن خلال هذا القرار المبكر، سيتحدث أعضاء فريق عملك لغة مشتركة، وسيكونون واثقين بأن شركتك الناشئة ستحقق نجاحًا أكبر من ذلك الذي قد تحققه الشركات الأخرى التي يسير مؤسسوها دون دليل، وعندها ستنعم بنوم هانئ، وسيقل قلقك وهمُّك؛ لأنك تعلم أن لديك خططًا لمواجهة أسباب الفشل الشائعة، والتحكم فيها.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

يمكننا أن نُرجع فشل الشركات الناشئة إلى ثلاثة أسباب جذرية مشتركة: وهي المؤسسون، والتمويل، ونماذج الأعمال المعيبة، وفي الفصل التالي سنتناول **10** أسباب رئيسية وراء فشل الشركات الناشئة، والسبب في أن ماجستير إدارة الأعمال لن يجعل منك مؤسس شركة ناشئة ناجحًا.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

الفصل 2: عوامل الفشل

قبل أن نسترسل في الحديث عن تحليل أسباب فشل الشركات الناشئة، علينا أن نضع تعريفًا موحدًا لمصطلح الشركات الناشئة، فقد عرَّف ستيف بلانك، رائد الأعمال والمحاضر البارز في مجال ريادة الأعمال، الشركة الناشئة في كتابه *The Start up Owner's Manual* بأنها "مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل مربح قابل للتوسع ويمكن تكراره"، وبمجرد أن تجد الشركة الناشئة نموذج العمل هذا وتنفذه بنجاح، تتحول إلى مؤسسة ذات هيكل أكبر، وتفقد للأسف بعض السمات التي تميز الشركات الناشئة.

ما السمات التي تميز الشركات الناشئة؟ إن الشركة الناشئة، في أبسط صورها، هي عمل تجاري ينشأ من خلال المساحة التي يلتقي فيها ثلاثة عناصر، وهي: المؤسسون، والتمويل، ونموذج العمل (انظر شكل **2.1** الموضح في الصفحة التالية):

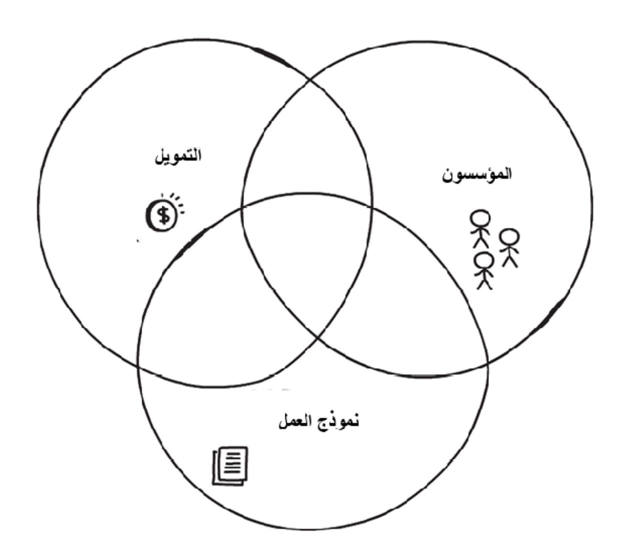
- **المؤسسون:** هم الأشخاص المنوط بهم تأسيس العمل، سواء أكان ذلك من خلال مؤسس واحد، أم من خلال شراكة، أم عن طريق تعيين فريق عمل، فنجاح الشركة الناشئة عادةً ما يعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين والأشخاص الذين يعملون فيها، ومن ثم يعتمد كذلك على المؤسسين الذين ينبغي لهم أن يكونوا مؤهلين بدرجة كافية لقيادة العمل.

- **التمويل:** عاجلًا أم آجلًا (عادةً ما يكون عاجلًا)، تحتاج الشركات الناشئة إلى رأسمال؛ من أجل تطوير المنتج وطرحه في السوق، ويمكنك الحصول على التمويل من خلال الاعتماد على أموالك الخاصة بك، أو من خلال أصدقائك وأفراد عائلتك، أو من خلال المستثمرين المغامرين، وبغض النظر عن مصدر رأس المال، لا يمكن لشركة ناشئة أن تستمر دون توافر المال.

- **نموذج العمل:** إن الفكرة هي بذرة الشركة الناشئة التي تنمو فيما بعد، وتصير منتجًا ونموذج عمل، ومعظم الشركات الناشئة تُعرف بأفكارها، وعلى الرغم من ذلك، فإن الفكرة

هي العامل المؤثر الأقل أهمية في نجاح الشركة الناشئة، فالأهم هو حل المشكلات المتعلقة بهذه الفكرة، وإعداد عرض قيمة مبني على أساس رضا العملاء، وسنتحدث لاحقًا عن هذا بالتفصيل.

شكل 2-1: تحليل عناصر الشركة الناشئة



عوامل الفشل الثلاثة

إن الذين يرسبون في المدرسة الثانوية عادة ما تلصق بهم صفة الفشل، وكذلك ينطبق الأمر نفسه على الشركات الناشئة، فهناك أسباب عديدة لفشل الشركات الناشئة، وهي تختلف باختلاف الشخص الذي تسأله، وكل سمة من السمات التي تميز الشركات تمثل سببًا يسهم في حدوث الفشل، ولكن الأسباب كلها ترتبط بشكل مباشر بأحد هذا العوامل الثلاثة (شكل **2-2**):

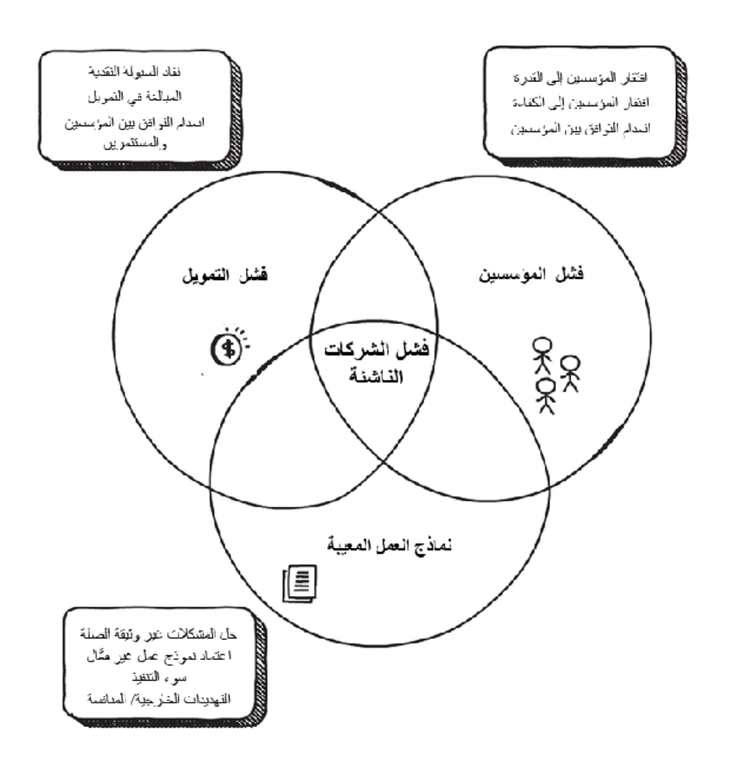
1. فشل المؤسسين

2. فشل التمويل

3. نماذج العمل المعيبة

لا يمكنك حل مشكلة لا تلاحظها، أو تنكر وجودها؛ إذ يُعد التسليم بالفشل وفهم أسبابه من الأمور الضرورية لتحقيق النجاح، كما أنها تمنحك الفرصة لتطور خطتك.

شكل2.2: أسباب فشل الشركات الناشئة



عندما أسأل المؤسسين عن أسباب فشل الشركات الناشئة، يظهر بعضهم درجة كبيرة من الفهم، ولكن السواد الأعظم منهم لم يفكروا في الأمر أصلًا، فالشغف والطاقة من أكثر الأشياء الملهمة للمؤسسين، أما المثالية فيمكنها غالبًا أن تحجب عن أعينهم أسباب الفشل الشائعة.

الأسباب العشرة الرئيسية التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة

إذا نقبنا بعمق عن أسباب فشل الشركات الناشئة، فستظهر لنا **10** أسباب رئيسية:

1. افتقار المؤسسين إلى القدرة

2. افتقار المؤسسين إلى الكفاءة

3. انعدام التوافق بين المؤسسين

4. نفاد السيولة النقدية

5. المبالغة في التمويل

6. انعدام التوافق بين المؤسسين والمستثمرين

7. حل المشكلات غير وثيقة الصلة (تلمُّس الأهمية)

8. اعتماد نموذج عمل غير فعَّال (الصلاحية)

9. سوء التنفيذ (الجدوى)

10. التهديدات الخارجية/ والمنافسة (القدرة على التكيف)

وكل حالات فشل الشركات الناشئة تكون نتيجة سبب أو أكثر من هذه الأسباب، ولكن الأمر الأهم الذي ينبغي لنا ملاحظته، هو أن معظم هذه الأسباب يمكن معالجتها؛ فأغلب حالات الفشل التي تحدث تكون بسبب سوء التخطيط، أو سوء التنفيذ، أو عدم كفاءة فريق العمل في داخل المؤسسة، ومن النادر أن يعود فشل الشركات الناشئة إلى أسباب خارجية كالمنافسة مثلًا، ولكن دعني أبشرك بأننا ما دمنا نستطيع فهم هذا الفشل وأسبابه، فإننا يمكننا تجنبه.

حالات الفشل التي يكون فيها المؤسسون سببًا في حدوثها

إن المؤسسين بمنزلة شريان حياة أية شركة ناشئة، وهم العامل الأكثر إسهامًا في نجاح الشركة أو فشلها، وإذا سألتك عن تصورك عن مؤسسي الشركات الناشئة، فإنك على الأرجح ستستحضر صورة، "ستيف جوبز"، أو "مارك زوكربرج"، ولكن رواد الأعمال أمثال هذين الرائدين استثناء لا

يُقاس عليه؛ لذلك فإن مؤسسي الشركات الناشئة مختلفون تمامًا كاختلاف الأفكار التي يؤسسون عليها شركاتهم، وتشير التقديرات إلى أن هناك أكثر من **450** مليون رائد أعمال يعملون بشكل أو بآخر في الشركات الناشئة حول العالم، كما أن أعداد المنضمين إلى مجال الشركات الناشئة آخذة في الازدياد كل يوم، وهؤلاء المؤسسون الجدد عادةً ما يخوضون غمار رحلتهم دون أن يتزوَّدوا لها، فهم يخلطون بين القدرة والكفاءة، ولكي يتمكنوا من تأسيس شركة ناشئة، ينبغي لهم التحلي بهما معًا.

إن قدرة المؤسس تتعلق بمدى استعداد المؤسس للتعامل مع التحديات اليومية التي يواجهها أي مسئول عن إدارة شركة ناشئة وقيادتها، وهذا الاستعداد يشمل مختلف أنواع الاستعدادات من اللياقة الجسدية إلى الاستعداد العقلي والنفسي، فالقدرة أشبه بالوقود الموجود في الخزان الذي سيساعدك على اجتياز الرحلة، والعديد من المؤسسين الذين قابلتهم ممن يعانون لم يركزوا بشكل كافٍ على بناء قدرتهم، فلم يولوها اهتمامًا، ولم يعملوا على تطوير أنفسهم بالشكل الكافي.

أما الكفاءة التي لا بد أن يتحلى بها المؤسس، فيمكن قياسها بسهولة أكبر؛ فهي تشمل المهارات اللازمة لإدارة شركة ناشئة من المهارات الفنية، ومهارات التواصل، والقيادة، والتفاوض، وحل النزاعات، واكتساب تلك المهارات المتعلقة بالكفاءة أسهل كثيرًا من بناء القدرة بالنسبة إلى المؤسسين، ولكنني أرى أن بناء القدرة هو الأكثر أهمية لتحقيق النجاح.

ومن المُسلَّم به على نحو واسع أن الشركات الناشئة التي يشترك في تأسيسها أكثر من مؤسس، أو فريق من المؤسسين، ويتمتع أفرادها بمهارات يكمل بعضها بعضًا، تكون فرصتها في النجاح أكبر من تلك الشركات التي تعتمد على مؤسس واحد فقط، وعلى الرغم من ذلك فقد رأيت الكثير من الشركات الناشئة التي تنهار بسبب انعدام التوافق بين المؤسسين؛ لذلك فإن اختيار شريك التأسيس، وتعلم كيفية العمل معه، أمر بالغ الأهمية، وإحاطة نفسك بالأشخاص المناسبين - من أعضاء مجلس الإدارة إلى المستشارين - سيؤثر في نجاحك تأثيرًا كبيرًا.

لقد قمت بتطوير نموذج رفع قدرة المؤسسين الذي سأتحدث عنه في الفصل السادس، ويوفر لك هذا النموذج بنية يمكنك من خلالها تطوير قدرتك اللازمة لعملية التأسيس، فهو يركز على مساعدة المؤسسين في بناء قدراتهم البدنية والعقلية والنفسية؛ حتى يصبحوا أكثر نجاحًا.

كلمة عن التنوع

إن الشركات الناشئة تعاني نقصًا في كل شيء؛ إذ لا تملك رفاهية الوقت والمال، ولا بد لكل واحد من العاملين فيها أن يتحمل نصيبه من العبء والمسئولية، فقد تستطيع الشركات الضخمة أن تتحمل بعض العيوب التي قد تشوب العلاقات بين الموظفين، أو نموذج العمل، أو العمليات، أما الشركات الناشئة فلا يمكنها الاستمرار إذا كان أداء أفراد فريق العمل دون المستوى المطلوب، فالعمل في شركة ناشئة مع مجموعة رائعة من الموظفين من أفضل التجارب التي ستخوضها في الحياة، أما العمل مع موظفين غير مناسبين، فسيكون كابوسًا، فالصورة القديمة لقادة الشركات الناشئة باعتبارهم صعبي المراس وغير متعاونين - كتلك التي كانت تمثل جزءًا من شخصية "ستيف جوبز"، المشارك في تأسيس شركة أبل، والرئيس التنفيذي لها، أو على الأقل كانت هذه هي الصورة التي رسمتها وسائل الإعلام له- قد انكشف زيفها.

لا بد أن يسود الانسجام بين أفراد فرق العمل في الشركات الناشئة، وأن يتمتعوا بالعديد من المهارات التي يكمل بعضها بعضًا؛ ففكرة "المؤسس الخارق" قد عفى عليها الزمن، والسائد الآن في الشركات الناشئة والشركات القائمة هو فكرة التنوع، ففي يوم من الأيام كان مجال الشركات الناشئة يسيطر عليه الذكور من ذوي البشرة البيضاء، أما اليوم فإنه يشهد تحسنًا في التنوع بين الجنسين، وفي التنوع العرقي؛ حيث يعمل فيه الآن مجموعة كبيرة من الأشخاص ذوي الخلفيات الثقافية والمالية المختلفة، وهذا التنوع العرقي أو العنصري - فلتسمه ما شئت - الذي فرضه نظام العمل يُعد أحد أهم عوامل النجاح، فتنوع أفراد فريق العمل ينتج عنه تنوع في الأفكار؛ ما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل بالنسبة إلى المستثمرين.

حالات الفشل التي تحدث بسبب التمويل

يُعد نفاد السيولة النقدية سببًا واضحًا جدًّا من أسباب الفشل، فمعظم الشركات الناشئة الفاشلة تنتهي بها الحال بنفاد المال، بغض النظر عن السبب الجذري لهذا الفشل، وقد يحدث هذا لأن المستثمرين فقدوا ثقتهم بالمؤسسين، أو لأن نموذج العمل لم يُثبت كفاءته، وفي نهاية المطاف يقع **الخطأ القاتل،** عندما تصل الشركة إلى المرحلة التي لا تملك فيها متسعًا من الوقت للحصول على رءوس أموال إضافية قبل نفاد الاحتياطات النقدية الحالية.

ومن المثير للدهشة أن الشركات الناشئة قد تفشل أيضًا بسبب الإفراط في التمويل، وإنني أشبِّه هذا بإعطاء شخص جائع وجبة ثقيلة، فيموت بسبب الإفراط في تناول الطعام، فالإفراط في التمويل يُعرِّض الشركات الناشئة لخطر فقدان مهاراتها وحماسها، ولقد رأيت العديد من الشركات الناشئة المُمولة تمويلًا جيدًا يفقد موظفوها حماسهم، ويصرفون تركيزهم تلقاء تجهيز مكاتبهم الجديدة، وتصميم بطاقات العمل بدلاً من مواصلة الاهتمام بإرضاء العملاء وعروض القيمة، وإنني أرى - من خلال خبرتي- أن التمويل يكون نافعًا للغاية في المراحل الأولى من تأسيس الشركات الناشئة.

وكما أن انعدام الانسجام بين المؤسسين فيما بينهم يمكن أن يدمر الشركة الناشئة، فإن انعدام الانسجام بين المؤسسين والمستثمرين يمكنه أن يؤدي إلى ذلك أيضًا، لذا من المهم أن تختار المستثمرين المناسبين الذين سيستمرون في دعمك مهما طالت الرحلة، فالشركات الناشئة ومؤسسوها في غنى عن المستثمرين الذين يضيِّقون عليهم الخناق في كل خطوة، ولن يتسقوا مع مسار الشركة في المستقبل.

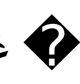
هناك سؤال كثيرًا ما يُطرح بصفتي مؤسسًا ومستثمرًا مغامرًا؛ ألا وهو: كيف أجعل فرصتي أكبر في استقطاب رءوس الأموال؟ وفي الفصل التاسع سأتناول خمس نقاط تتعلق بالتمويل، وكفاءة نموذج العمل الذي سيضاعف من فرص نجاحك في استقطاب رءوس الأموال بصورة كبيرة.

نماذج العمل المعيبة

لقد ذكرت آنفًا تعريفًا للشركة الناشئة، وقلت إنها "مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل مربح قابل للتوسع ويمكن تكراره"، وغالبًا ما يلتبس الأمر على المؤسسين، فيخلطون بين الفكرة أو المنتج ونموذج العمل، ومن السهل أن تروقك فكرة ما أو منتج ما، فالأفكار في متناول الجميع، ومطروحة على قارعة الطريق! والفكرة هي البذرة التي تنمو منها معظم الشركات الناشئة، والاهتمام بها ليس شيئًا سيئًا، ولكن معظم المؤسسين يبالغون في الاهتمام بالفكرة، وربما لا يهتمون إلا بها، ولا شك في أن الأفكار جديرة بالاهتمام، ولكن نماذج العمل هي التي تؤسس شركات ناشئة ناجحة، فطرح أفكار ذكية شيء سهل، ولكن ابتكار نموذج عمل متكامل الأركان قادر على الاستمرار أكثر صعوبة جدًّا؛ فمعظم الأفكار - في أفضل الأحوال - تحدد فرص السوق، ولكن في العديد من الحالات لا بد من التحقق من صلاحية هذه الفرص.

تنقسم حالات فشل نموذج العمل إلى أربع فئات رئيسية:

- **الافتقار إلى معرفة المرغوب:** وهو يتعلق بعدم الفهم الكافي للمشكلة و/ أو حل مشكلة لا تهم العميل المستهدف.
- **انعدام الجدوى:** هناك العديد من الطرق التي قد تؤدي بالشركة الناشئة إلى الفشل، فقد يحدث ذلك بسبب سوء التوظيف، أو التركيز على الأنشطة الخاطئة، أو التنفيذ البطيء.
- **الافتقار إلى الصلاحية:** تحدثنا عن الشركات المحكوم عليها بالفشل، والشركات المحكوم عليها بالنجاح، فيما يخص التدابير الحاسمة للإيرادات، ومعدلات النمو، والنفقات. ولا غنى عن إدارة معدل الاستنفاد النقدي في داخل نموذج العمل، حيث تؤدي في نهاية المطاف إلى نقطة التعادل (لا مكسب ولا خسارة) والربحية، ولقد حدث تحول جذري مؤخرًا في مجتمع المستثمرين، حيث انصرفوا عن الشركات الناشئة التي تعتمد على النمو (الشركات التي تركز فقط على زيادة أعداد المستخدمين، أو أي معيار آخر لقياس النمو، مثل تويتر) وتوجهوا نحو الشركات الناشئة التي تعتمد على الإنتاجية (الشركات التي تركز على المعايير المالية كالوصول إلى نقطة التعادل، وتكلفة اجتذاب العميل، مثل جوجل).

 **غياب القدرة على التكيف:** إن الشركات الناشئة بطبيعتها تعتمد على الابتكار، ولكن هذا لا يعني أنها يمكنها إغفال أمر المنافسة؛ فالأخطار الخارجية، كاللوائح الحكومية مثلًا، لا يمكن إغفالها على الإطلاق، وبخاصة الصناعات التي تحكمها اللوائح التنظيمية بدرجة كبيرة.

إن هناك كمًّا كبيرًا من المعلومات عن كيفية الشروع في تأسيس شركة ناشئة، وغالبًا ما يصعِّب هذا الكم الأمر على المؤسسين الجدد، أو يجعله بعيد المنال بالنسبة إليهم، ومن خلال تجاربي (الجيدة والسيئة على السواء) في تأسيس الشركات التكنولوجية الناشئة، ودعمها، وتمويلها في المراحل الأولى، وضعت نهجًا سميته "نهج هوليوود"، وسأتناول هذا النهج بالتفصيل في الفصل الثامن، مستندًا إلى الأدوات والتقنيات التي تستخدم في هوليوود لصناعة الأفلام الناجحة.

الخرافة: لكي تصبح مؤسسًا عليك أن تكون مطور برمجيات!

إن الصورة النمطية لمؤسس الشركات الناشئة هي أنه مطور برمجيات يتناول حساء مكرونة الرامن، وينام على أريكة صديقه، ومن خلال تجربتي في أستراليا، وجدت أن المؤسسين التجاريين هناك أكثر من المؤسسين التقنيين، فليس شرطًا أن تكون مهووسًا بالتقنيات؛ كي تنجح في تأسيس شركتك الناشئة، ولكنك تحتاج إلى أن تسد هذه الفجوة بشكل ما، فإما أن يكون شريكك في التأسيس على دراية بالجوانب التقنية، وإما أن تُعلِّم نفسك القدر الذي يكفي أن تكون قادرًا على التعامل مع الموارد التقنية الخارجية، فلست في حاجة إلى أن تكون متقنًا لغات البرمجة.

في الواقع، تكمن القدرة العظيمة لقوى الشركة الناشئة الدافعة أحيانًا في وجود مؤسس يركز على الجانب التجاري، وليس الجانب التقني.

وهذا لا يعني أنه من المقبول أن تكون جاهلًا بالجوانب التقنية، فكما أنك لست في حاجة إلى أن تكون مبرمجًا عبقريًّا، فمن الضروري أيضًا أن تكون ملمًّا ببعض المعرفة التكنولوجية، حتى

تتمكن من فهم العمليات الخاصة بإدارة المنتجات، وتطوير البرمجيات، إذ لا بد أن تكون قادرًا على رؤية سبب اتخاذ القرارات التقنية والموازنة بينها.

إن اعتماد الشركات الناشئة على مصادر خارجية في تطوير برمجياتها عن طريق الاستعانة بطرف ثالث - سواء أكان ذاك الطرف محليًّا أم أجنبيًّا- آخذ في الازدياد، وينتهي الأمر بالكثير من تلك المشروعات بالفشل؛ لأن المنتج المطور لم يُلبِّ الاحتياجات المطلوبة، أو لم يرقَ إلى مستوى توقعات المؤسس؛ لذا فإن الدخول في تفاصيل تصميم المنتج والقدرة على الإحاطة بعمل مركز التطوير الخارجي هذا، ومراقبته، يعني أنك ستتجنب الوقوع في هذه المشكلات؛ فعلى الرغم من أنه يمكنك النجاح دون أن تكون مهووسًا بالتقنيات، فإن ذلك لا يعني أن تتجاهل أمر التقنية تمامًا.

تعلَّم من أخطاء الماضي

من الأفضل، ومن الحكمة، أن تدرس الأسباب التي تؤدي إلى الفشل قبل أن تبدأ، فهناك أسباب تكمن وراء فشل أولئك الذين حاولوا تسلق الجبل من قبلك، ولم يفلحوا، فمن استطاعوا تسلق جبل إفرست هم من نظروا إلى مَن لم ينجحوا قبلهم، ثم انطلقوا قائلين: "حسنًا، لنسلك طريقًا غير هذا الطريق الممتلئ بالمنحدرات الصخرية التي تسببت في سقوط من سبقونا، ولنستعن بأجهزة الأكسجين اللازمة لهذه الرحلة، وبالمرشدين ذوي الخبرة"؛ لذا فلتنظر إلى أسباب إخفاق هؤلاء الذين حاولوا قبلك دون جدوى، وتعلَّم منهم؛ حتى يتسنى لك القيام بالتعديلات المناسبة على مسار رحلتك وتجنُّب الوقوع في الأخطاء نفسها التي وقعوا فيها.

قال العالم العظيم "إسحاق نيوتن" عام **1676**: "إذا كنت قد رأيت أبعد من غيري، فهذا لأنني أقف على أكتاف العمالقة ممن سبقوني"، وهذه الكلمات تنطبق تمامًا على الشركات الناشئة، وابتكاراتنا - نحن المؤسسين - دائمًا ما تكون في مجال التكنولوجيا، ولكننا غالبًا ما نفشل في التعلم من الأخطاء التي تقع مرارًا وتكرارًا في مجالنا، وعلى الرغم من وجود ثروة من المعلومات والتحليلات المتاحة

عن فشل الشركات الناشئة، فإن العديد من المؤسسين والمستثمرين في المراحل الأولى لا يعيرونها أي اهتمام.

لا تصدِّق الخرافات

إن عدد الخرافات التي تحيط بمجتمع الشركات الناشئة يزيد من نسبة الفشل المرتفعة أصلًا، فهذه الخرافات ترسخت في الثقافة العامة؛ من الأفلام إلى صحف الأعمال، والقناعات والتحيزات التي يستقيها المؤسسون منها غالبًا ما تعطيهم فكرة خاطئة عما هم مقبلون عليه؛ لذا من المهم أن نتخلص من هذه المفاهيم المغلوطة، وأن نكوِّن فكرة واقعية عن الأمر، وفي الفصل التالي سنناقش الخرافات الشائعة المرتبطة بالشركات الناشئة، وسنحاول القضاء على بعض الخرافات الخطيرة منها؛ لأن تأسيس شركة ناشئة أمر صعب للغاية بدرجة لا تحتمل معها وجود فكرة مغلوطة تختلف عما هو مطلوب في الواقع.

لا تكن من أشباه رواد الأعمال

عندما يُعرض عليَّ أمر تمويل شركة ناشئة، أحاول أن أحدد - في وقت مبكر قدر الإمكان- دافع المؤسسين إلى بدء عملهم التجاري الخاص بهم، وأحاول أن أبتعد عن **أشباه رواد الأعمال** الذين تسوقهم إلى خوض هذا الأمر دوافع خاطئة، فكل ما يروقهم هو فكرة إدارة شركة ناشئة فقط، فلا يفكرون في حل مشكلة، ولا طرح منتج، بل ما يستحوذ على تفكيرهم هو ما سيخبر كل واحد منه صديقه به، قائلًا: "لقد أصبح عملي في المناطق المخصصة للشركات، حيث صرت أعمل في شركتي الناشئة الخاصة بي"، وليست لديهم أية فكرة عن حجم الصعوبات والتحديات التي تكتنف هذا العمل، وعندما تسوء الأمور ينهارون؛ لأنهم غير مستعدين لها.

وانتشار الخرافات هو ما يغذِّي رغبة أولئك الذين يُسمون بأشباه رواد الأعمال، ولقد شاهدوا فيلم *The Social Network*، الذي يتحدث عن "مارك زوكربيرج" مؤسس موقع فيسبوك، كثيرًا جدًّا؛ فالنجاح لا علاقة له أبدًا بالزي الأنيق، ولا بالمكاتب الفاخرة، وإنما النجاح يكون ثمرة عروض

القيمة القوية، والعمل الدءوب، وإذا سألت أي مؤسس ذي خبرة عما إذا كان يرى تأسيس شركة ناشئة عملًا مرموقًا يخلو من المتاعب، فغالبًا ما سيسخر من كلامك.

دراسة حالة: المقاس المناسب

منذ سنوات قليلة، تولَّت حاضنة المشروعات الخاصة بي أمر شركة ناشئة واعدة، تُسمى سايزد، كان المشروع قائمًا على فكرة إيجاد حل مشكلة شائعة تواجه تجارة بيع التجزئة الإلكترونية؛ وهي أن العميل يُعيد المنتج بسبب المقاس الخاطئ، فعند طلب الملابس عبر الإنترنت، يقوم بعض الزبائن بشراء مقاسين مختلفين من قطعة الملابس نفسها، ويُعيدون القطعة التي وجدوا أن مقاسها غير ملائم، أما البعض الآخر، فيغامر باختيار قطعة واحدة، ويستفيد من سياسة استرجاع المنتج المرنة، ورأت شركة سايزد أن هذه المشكلة تكلف تجار التجزئة الملايين، وتترك لدى العملاء انطباعًا سيئًا عن هذه التجربة، وبدا هذا الرأي معقولًا. وبعد عدة أسابيع من التحقيق في المشكلة بشكل أعمق، تبيَّن أن احتياجات السوق لم تكن بالقوة المفترض أنها كذلك في البداية؛ لأن تجار التجزئة قد أدرجوا التكاليف ضمن نموذج العمل، كما أن العملاء قد طوروا إستراتيجيات، وابتكروا حلولًا بديلة للتعامل مع هذه المشكلة، وعلاوة على ذلك، لم نجد نحن نموذج عمل يحقق أرباحًا كافية تبرر استمرار هذا الاستثمار، لقد كانت الفكرة رائعة، والمؤسس بارعًا، ولكن في نهاية المطاف اضطررنا إلى حذفها من حافظة المشروعات؛ لأننا لم نستطع تحديد عرض القيمة، ونموذج العمل، اللذين يقوم عليهما العمل؛ فالأفكار ليست كل شيء، وبغض النظر عن مدى إيمانك بفكرتك، فأنت تحتاج إلى أن تحل مشكلة مهمة لدى العملاء، كما يجب أن تتبلور الفكرة؛ لتصبح نموذج عمل قابلًا للتوسع.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات للقضاء على الخرافة

تحطيم الخرافات الشائعة عن الشركات الناشئة لا يقل أهمية عن فهم أسباب فشلها، فاقتران الخرافات بضعف أداء المؤسسين أمر يُعجِّل بالفشل، وإليك بعض الخطوات التي يمكنك تجنُّب هذا الأمر باتخاذها:

الخطوة الأولى: كن صبورًا

لا داعي للخوف، خاصة في الأيام الأولى، فلديك متسع من الوقت، وأنا أعلم تمام العلم ما لعامل السرعة من دور كبير في إنجاز الأمور، ولكن التأني هو أحد أفضل الأشياء التي من شأنها تحسين فرص نجاحك، فلا تتعجل؛ إذ من المستبعد أن يضربك منافسك في السوق.

قابلت العديد من المؤسسين الذين يتوقون بشدة إلى الاستقالة من وظائفهم، وبدء العمل في شركاتهم الناشئة، وتعجبني حماستهم، ولكنني في أغلب الأحيان لا أنصح بهذه الخطوة، فإذا كانت لديك وظيفة في الصباح، يكون في مقدورك أن تعمل في شركتك ليلًا، أو في العطلات الأسبوعية، فأنت لست مضطرًّا إلى أن تخاطر بخسارة دخلك المنتظم، ويمكنك استغلال هذا الوقت لجمع معلومات عن السوق المستهدفة، وعن العملاء، كما يمكنك أن تستغله في إعداد العرض الترويجي الخاص بعملك، وتنقيحه. وفي جزء لاحق من هذا الكتاب سأعلمك كيف تصمم مخططًا، وتنشئ نموذجًا أوليًّا لمنتجك بطريقة سريعة وغير مكلفة، حتى تتمكن من اختبار ردود أفعال العملاء المستهدفين تجاه المنتج، كل هذا يمكن تنفيذه بشكل تدريجي، وبنسبة مخاطرة ضئيلة، وتكاليف أقل، والتحلي بالصبر يعني أنك ستحظى بميزة تفضلك على الآخرين عندما تقرر خوض التجربة، والعمل في شركتك بدوام كامل، كما أنه يعني أنك قد أنهيت كل الخطوات اللازم اتخاذها، وأنك مستعد للطرح المبدئي للمنتج وجمع رأس المال.

الخطوة الثانية: ادرس العملاء ومشكلاتهم

إن معظم المؤسسين العظماء، الذين أعرفهم، مراقبون بارعون للسلوك الإنساني؛ ففهم الأسباب الكامنة وراء أفعال الناس مهارة مفيدة بالنسبة إلى المؤسسين بشكل لا يُصدق، ولا بد لك من تنمية

هذه المهارة وصقلها، وغالبًا ما يطلق عليها المقابلات الإثنوجرافية (الدراسة الوصفية لطريقة حياة الشعوب)، أو الخطط التي يكون الإنسان محورها، وهذا يعني مراقبة العملاء المستهدفين في بيئتهم، وهم يقومون بالنشاط الذي تود تحسينه، أو يواجهون المشكلة التي تسعى إلى حلها، فهذه المراقبة مع طرح الكثير من الأسئلة سوف تزيد من قدرتك على كشف الأسباب التي تجعل العملاء يتصرفون على هذا النحو، بل إن المهارة الأهم هي أن تكون لديك القدرة على التنبؤ بتصرفات العملاء قبل قيامهم بها.

ولتبدأ أيضًا بالتفكير في المشكلات، فإذا كانت لديك فكرة ما، فتأمل بعمق المشكلة التي ستقوم فكرتك بحلها، هل هي مشكلة كبيرة؟ وهل يمكن معالجة المشكلة الحالية بسهولة؟ هل هناك منافسون أو بدائل أخرى؟ قد يفشل بعض المؤسسين؛ إما لأن المشكلة التي يحاولون حلها ليست ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى العملاء، وإما لأن هذه المشكلة لا يُنظر إليها باعتبارها كبيرة بالشكل الكافي، فالتوصل إلى المشكلات الحقيقية والصعبة، والعمل على حلها، هما المفتاح؛ لذلك افهم مشكلات عملائك جيدًا، واسألهم كيف حاولوا حلها في الماضي، ولماذا لم تكن تلك الحلول مُجدية.

الخطوة الثالثة: انخرط في مجتمع الشـركات النــاشئة وتعـلّم منه

من أروع الأشياء بشأن تأسيس الشركات الناشئة هو أنك تنضم إلى مجتمع يتسم بالروعة والحيوية، فجميع أفراد هذا المجتمع يمضون في رحلة تشبه رحلتك، وإنني أشجعك بشدة على أن تسعى إلى الانخراط في مجتمع الشركات الناشئة في منطقتك المحلية؛ حيث تتوافر مجموعة كبيرة من الخيارات المتاحة كاجتماعات المؤسسين، واجتماعات مبرمجي الكمبيوتر، أو ما يطلق عليها "الهاكاثون"، بالإضافة إلى لقاءات وفعاليات أخرى عادة ما تنظمها المؤسسات الحاضنة، ومساحات العمل المشتركة، أو المستثمرون المغامرون، فلتستغل هذه الفعاليات، وتواصل مع المؤسسين والمستثمرين، فمن المهم أن تفعل هذا الأمر أولًا، قبل الشروع في جمع رأس المال، أو قبل تأسيس شركتك الناشئة، وما يدريك! لعلك تجد شريكك في التأسيس في إحدى هذه الفعاليات.

ومن المهم أن تطلع على آخر المستجدات عما يحدث في أنظمة عمل الشركات الناشئة، وأن تعلِّم نفسك كل ما يخص مجالات رأس المال المغامر، وإدارة المنتجات، و"الحزم التقنية" وقضايا الساعة، واختصاصات كل العاملين في مجال الشركات الناشئة، فهناك مجموعة من المواقع والصحف الورقية - تُعرف باسم الصحافة التجارية- ستجعلك على اطلاع بكل ما يحدث في مجال التجارة والأعمال، وهذه المعرفة لا تقدر بثمن؛ فهي ستقودك إلى معرفة مواضع "الاهتمام" في الوقت الراهن، وستعطيك فكرة عما يقوم به المؤسسون في هذه اللحظة، كما ستقدم إليك مجموعة من الأدوات والنصائح التي يمكنك تجربتها.

إن بقاءك على اتصال بمجتمع الشركات الناشئة، بالإضافة إلى الإحاطة الجيدة بكل ما يحدث في هذا المجال، سيساعدك في جولتك الخارجية الأولى للحصول على التمويل، فهذه التجربة غالبًا ما تكون شديدة الصعوبة بالنسبة إلى المؤسسين الجدد، فمن الذي ينبغي لك الاقتراب منه؟ هل تقوم بجولة على المستثمرين الممولين، أم تذهب مباشرة إلى المستثمرين المغامرين برءوس الأموال؟ من أفضل المستثمرين الممولين الذين يمكن العمل معهم؟ ومن المستثمرون المغامرون الذين يمولون الشركات الناشئة في قطاعات السوق التي تعمل فيها؟ وما مقدار المال الذي ينبغي لك أن تجمعه؟ وما طبيعة تقييمات الشركات المشابهة عندما كانت في المرحلة التي وصلت إليها؟ سنناقش مسألة جمع رأس المال في الفصل التاسع، وإحدى أفضل الوسائل لتحسين ثقتك هي أن تكون على اتصال بمجتمع الشركات الناشئة، وأن تطلع على الأخبار الجارية ذات الصلة، فليس هناك ما هو أكثر فائدة من التحدث إلى أحد المؤسسين ذوي الخبرة عن كيفية تخطي تلك التحديات.

الخلاصة

إن الشركة الناشئة في جوهرها تقوم على ثلاثة عناصر بسيطة، ولكنها أساسية ومهمة، وهي: المؤسسون، والتمويل، ونموذج العمل، وكل عنصر من هذه العناصر يسهم في فشل الشركات الناشئة الذي تصل نسبته إلى نحو **92 %**؛ ما يؤدي إلى وقوع خسائر كبيرة.

ومن ثم صنفت فشل الشركات الناشئة إلى ما أطلق عليه عوامل الفشل الثلاثة، وهي: فشل المؤسسين، وفشل التمويل، ونماذج العمل المعيبة، وإذا اتخذت من فشل الشركات الناشئة مُعلِّمًا، وتعلمت من أخطاء الماضي، وأصبحت أكثر واقعية، فإنك ستصل إلى مكانة أفضل من غالبية المؤسسين، ويمكنك أن تزيد من فرص نجاحك من خلال طرح الأسئلة الصحيحة على نفسك، واتباع نهج مجرب.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

أغمض عينيك، وفكِّر في ماهية الشركات الناشئة. ما الذي تبادر إلى ذهنك؟ ما تصورك عن الشركة الناشئة؟ هل تتصور أنها عبارة عن شابين يعيشان في مرآب سيارات؟ هل تصورك للمؤسس هو أنه يقضي وقته في كتابة شفرات البرمجة، ويأكل مكرونة الرامن، ويعيش في قبو منزل والديه؟ هل المؤسسون يرتدون السراويل الجينز السوداء، والقمصان البولو، وينهمكون في العمل على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم؟

نحن نعلم أن الشركات الناشئة تمثل بؤرة من الضغط، والشغف، والعاطفة، وفي الفصل التالي سأناقش بمزيد من التوضيح أسباب فشل المؤسسين، وأن اختيار شركائك في التأسيس قد يؤدي إلى نجاح شركتك الناشئة أو فشلها، فإنك على الأرجح ستقضي مع شريكك في التأسيس وقتًا أطول من الذي تقضيه مع زوجتك، فما مدى معرفتك به؟ وكيف ستتصرفان إذا ساءت الأمور؟

الفصل 3: الخرافة الشائعة عن المؤسِّس

يكاد يكون من المستحيل الفصل بين المؤسسين وشركاتهم الناشئة؛ إذ إنهم صِنوان من الناحية العملية، وعند الحديث عن المؤسسين يستحضر معظم الناس صورة أشخاص خارقين للعادة، غريبي الأطوار، يتمردون على الواقع. إنهم يجسدون السمات الجوهرية للنجاح، وهي القدرة على التحمل من الناحية الانفعالية، والمثابرة، وعدم الوقوع فريسة اليأس مهما حدث، وفي بعض الأحيان تحد هذه السمات من أداء المؤسسين، بل قد تطيح بشركات كانت رائعةً يومًا ما.

مواصفات المؤسس

إن الشركات الناشئة تحتاج إلى مؤسسين، ولا تحتاج إلى مديرين، أو مديرين تنفيذيين؛ فأدوار هؤلاء تتلاءم بشكل أفضل مع عالم الشركات الكبيرة، حيث أثبت نموذج العمل كفاءته المتوقعة، وانتقلت الشركة إلى مرحلة التركيز على العمليات التشغيلية، أما الشركة الناشئة فهي كيان انتقالي يسعي إلى أن يكون نموذج عمل مربحًا قابلًا للتوسع ويمكن تكراره، وهي رحلة من الاستفسارات والتعديل المستمر، وهذه الرحلة تحتاج إلى قائد يتمتع بالشغف والقدرة على قيادة أفراد فريق العمل وإلهامهم.

وتكمن أهمية دور المؤسسين في خلق رؤية مشتركة، وتحديد مهمة واضحة جلية؛ لأنهم عادة هم الذين يجسدون تلك الرؤية، فلن يكون هناك أحد أكثر شغفًا أو تحمسًا لمحاولة تحقيق ما ترنو إليه شركة ناشئة أكثر من المؤسس، فالشركة الناشئة عادة ما تكون من بنات أفكار المؤسس الذي يريد تحقيق حلم ما، أو حل مشكلة ما يهتم بها؛ لذلك فإنه لخطأ جسيم أن تقوم مجالس الإدارة والمستثمرون بالاستغناء عن المؤسسين، وعلى الرغم من ذلك، فهذا خطأ شائع، غالبًا ما تقع فيه مجالس الإدارة والمستثمرون المغامرون.

وهناك مقولة شائعة لـ "ستيف جوبز"، يقول فيها: "لماذا تنضم إلى البحرية إذا أمكنك أن تكون قرصانًا؟"، فهذه هي الروح التي تقود الشركة الناشئة نحو الابتكار والريادة، وتفسر لنا أيضًا كيف تمكن المؤسسون العظماء من بناء هذه الثقافة المذهلة، فحتى عندما كانت شركة أبل في طور النمو،

تمكن "جوبز" من الحفاظ على ثقافة الشركات الناشئة عن طريق تقسيم فريق العمل إلى فرق صغيرة تعمل على مشروعات خاصة، ومنحها "شعور الشركات الناشئة" حتى لو كانت تعمل في داخل مؤسسة كبرى.

عدوك اللدود

إن المؤسسين متناقضون أيضًا؛ فالأمور التي تساعدهم على النجاح هي نفسها التي تؤدي غالبًا إلى انهيارهم، فالكثيرون من المؤسسين متهمون بإيذاء الذات؛ لذا فهم العنصر الحاسم في نجاح المشروع الذي أسسوه أو فشله، أو بعبارة أخرى، **يُسهم فشل المؤسسين في إفشال الشركات الناشئة أكثر من أي عامل من عوامل الفشل الأخرى**.

ويقع فشل المؤسسين في ثلاثة نطاقات واسعة: **1.** افتقار المؤسسين إلى القدرة.

2. افتقار المؤسسين إلى الكفاءة.

3. انعدام التوافق بين المؤسسين.

يكتنف عمل الشركات الناشئة بطبيعته قدرًا كافيًا من المخاطرة؛ لذلك لا يحتمل الأمر إضافة مخاطر المؤسسين، لهذا السبب نجد المستثمرين ورجال الأعمال المتمرسين يقضون وقتًا طويلًا في التعرف على المؤسسين، فالمؤسس اللائق بدنيًّا ونفسيًّا سيجعل روح رعاية الذات تسود بين سائر أفراد فريق العمل، وسيشمل ذلك أيضًا تعاملهم مع العملاء، ومع زملائهم في العمل، وعلاقاتهم مع المستثمرين، لذا فإن اختيار مؤسس يتمتع بالرزانة، والذكاء العاطفي، والوعي الذاتي، يقلل من مخاطر الفشل. وفي المقابل، المؤسس متقلب المزاج قد يتسبب في حدوث دمار في داخل الشركة، فهذا هو ما أعنيه بقدرة المؤسس التي تُعد بمنزلة الوقود اللازم للشركة الناشئة، حتى تقطع المسافة المطلوبة؛ لتصل إلى نموذج العمل الناجح.

أما كفاءة المؤسس, فمن السهل جدًّا اكتسابها، والوصول إليها، فهناك كم ضخم من الكتب والدورات التدريبية والمراجع المتاحة على الإنترنت، يمكن أن يتعلم المؤسس من خلالها المهارات الأساسية

التي يحتاج إليها لإنجاز العمل بفاعلية، وسنتناول الكثير من هذه المهارات في هذا الكتاب، وعلى الرغم من ذلك، يسمح بعض المؤسسين لغرورهم بأن يقف حجر عثرة في طريقهم؛ بأن يصدقوا خرافة المؤسس الخارق، وألا يكونوا منفتحين على تعلم مهارات جديدة.

خرافة: المؤسس الخارق

تكمن مشكلة الشهرة الطاغية التي تمتع بها الكثيرون من مؤسسي الشركات الناشئة في أنها قد رسخت في الأذهان الصورة النمطية عن "المؤسس الخارق"، فهناك اعتقاد سائد، أسهمت وسائل الإعلام الرئيسية في ترسيخه بشكل كبير، أن مؤسس الشركة الناشئة في الحقيقة أشبه بالبطل الخارق، فهو يتمتع بمعرفة كاملة، وبصيرة خارقة، وقادر على تحقيق النجاح من خلال وثبة واحدة فقط. ولقد رأيت العديد من المؤسسين الجدد يقعون فريسة هذه الخرافة، ولكن المؤسسين -حتى العظماء منهم- ليسوا أبطالًا خارقين؛ فأولئك المؤسسون العظماء متفاوتون في الأشكال والأجسام، وينحدرون من خلفيات متباينة، بل إنهم يحيطون أنفسهم بفريق عمل رائع، ويعلمون جيدًا نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ويسعون باستمرار إلى تطوير أنفسهم وفرقهم، كما أنهم يشقون طريقهم الخاص بهم بأيديهم.

ويكمن آخر الأسباب الرئيسية وراء فشل المؤسسين في انعدام التوافق بينهم، إذ تعد الشركات الناشئة في الأساس عملًا إبداعيًّا، يديره غالبًا قادة يتمتعون بشغف كبير، وقد يحقق هذا الشغف نتائج رائعة في بعض الأحيان، فتنجم عنه منتجات ومشروعات رائعة، ولكن قد تنتج عنه شراكات مفككة، حيث يتصرف الشركاء في التأسيس فيما بينهم كأنهم زوجان تعيسان، تجمعهما حياة زوجية بائسة، بدلًا من أن يتصرفوا بوصفهم شركاء في عمل احترافي، ومسألة اختيار شركاء التأسيس والعمل معهم مهمة للغاية؛ لذا سوف نناقشها بمزيد من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل.

ما مواصفات المؤسس السيئ؟

إذا كنت ممن قضوا وقتًا في مجتمع الشركات الناشئة، فلا بد من أنك قابلت واحدًا منهم؛ فعلى الرغم من اختلاف أشكالهم، فإنهم عادة ما ينجحون بمفردهم في تدمير سير العمل داخليًّا، ويفسدون الكثير من العلاقات طوال مسيرتهم، ويتصف المؤسسون السيئون -بدرجات متفاوتة- بما يلي: � التكبر

� الجهل البيِّن

� الشكوى المستمرة

� الإلقاء باللوم على الآخرين

� عدم تقبل النقد

� الاستماع إلى الأشخاص الخطأ

� الغرور الشديد

� امتلاك عقلية الاستحقاق (يضعون أنفسهم ورغباتهم قبل كل شيء) � العقلية المتحجرة

� افتعال النزاع لأتفه الأسباب

� إدارة العمل بناء على حدسهم وليس وفق رؤية أو معطيات

� عدم إنجاز العمل بسرعة (كسالى)

� الاستعداد للرؤية المتحيزة (يشوّهون الحقائق بما يناسبهم) � التمسك الشديد بآرائهم أو تغييرها بصعوبة

� التقليل من شأن فريق العمل

� اعتقاد أن عليهم إنجاز العمل بمفردهم

� التمييز في المعاملة ومعاملة الموظفات، وشريكاتهم في العمل من الإناث بازدراء

والقائمة تطول، لكنني متأكد أنك فهمت ما أقصده، وهو أن المؤسسين السيئين لا خير من ورائهم على الإطلاق.

خرافة: لا بد أن أكون المدير التنفيذي

في مرحلة ما ستحتاج شركتك الناشئة إلى أن تتفرغ لها تفرغًا تامًّا؛ ما يعني أنك إما ستضطر إلى الاستقالة من وظيفتك، وإما ستعين شخصًا آخر ليدير لك شركتك الناشئة، وإما ستعتمد على شريك في التأسيس ليضطلع بهذا الدور، فليس شرطًا أن تكون أنت أفضل من يؤدي العمل اليومي في شركتك الناشئة، وهنا يبرز دور دافعك الحقيقي وراء تأسيس شركتك الناشئة، فهل ترغب في إدارة عملك، أم أن هناك دورًا آخر تريد أن تتولاه؟ لذلك فمن المهم للغاية أن تكون لديك درجة من الوعي الذاتي بما أنت بارع فيه.

لقد رأيت العديد من المؤسسين الذين أُجبروا على إدارة شركاتهم الناشئة، في حين أنهم في الواقع سيكونون أكثر سعادةً إذا اقتصر عملهم على تطوير المنتج، أو تولي ملف المبيعات والتسويق، فلتحرر نفسك من ربقة العمل مديرًا تنفيذيًّا ما دمت لا ترغب في ذلك فعلًا، وإلا ستنتهي بك الحال إلى الشعور بالإحباط والبؤس، وهذا سيقلل من فرص نجاحك، ومن الأفضل لك أن تترك إدارة الشركة لشريكك، أو أن تعين شخصًا آخر في منصب المدير التنفيذي، وتركِّز أنت على العمل الذي تحب القيام به فعلًا, وعلى الرغم من أن العمل في شركتك الناشئة قد يكون عملًا شاقًّا للغاية، فلا بد له أن يظل مصدر سعادة لك.

ما مواصفات المؤسس العظيم؟

إن الحديث عما يمكن أن يجعل المؤسس عظيمًا أكثر صعوبةً من الإشارة إلى الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسين، فالمؤسسون الناجحون غالبًا ما يكونون متناقضين، بمعنى أنهم قادرون على تولي مناصب يتعارض بعضها مع بعض، كما يمكنهم إبراز العديد من السمات المتناقضة في آن

واحد، فهم يتمتعون بالحزم والمرونة في الوقت نفسه، ويخوضون المغامرة، ولكنهم حذرون أيضًا، ويفكرون على المدى البعيد؛ لكنهم قادرون على حل المشكلات الراهنة أيضًا، كما أنهم يفشلون سريعًا، غير أنهم لا يستسلمون أبدًا، فهذا التناقض نجده واضحًا جليًّا في سلوك العديد من المؤسسين العظماء، ويتحدث المستثمر المغامر البارز "مارك آندريسين" عن المؤسسين العظماء، قائلًا: "إنهم يتمسكون بآرائهم، ولا يتعصبون لها"، فالمؤسسون الرائعون على قدر كبير من الوعي، والمرونة، والقدرة على التكيف؛ وهم في حاجة إلى كل تلك الصفات مجتمعةً، ويشبِّه "إيلون ماسك"، مؤسس شركة تيسلا، الشركات الناشئة "بالوقوف على حافة الهاوية وأكل الزجاج"، فالمؤسس مثل الواقف على حافة الهاوية؛ لأن اتخاذ قرار واحد على نحو خاطئ يمكن أن يقضي على الشركة، ويشبه تمامًا من يأكل الزجاج؛ لأنه يعمل على حل المشكلات التي تحتاج الشركة إلى حلها، لا المشكلات التي يفضلها؛ لذلك فإن المؤسسين العظماء عادة ما يتصفون بما يلي: � يترجمون أقوالهم إلى أفعال ويتسمون بالصدق

� ينحازون إلى الأفعال (إنجاز العمل بسرعة) � يتمتعون بحب الاستطلاع ويشجعون ثقافة التعلُّم

� يعملون بشكل تعاوني مع فريق العمل الخاص بهم والجهات المعنية

� يساعدون موظفيهم ويوجهونهم ويجذبون أصحاب المواهب الكبيرة

� يتسمون بالتركيز الشديد

� لديهم القدرة على تكوين العلاقات

� جديرون بالثقة

� يستقبلون التغذية الراجعة بصدر رحب، ويتقبَّلون "التوجيهات"

� يتعلمون ويتأقلمون سريعًا

- يجيدون التعامل مع الظروف المربكة

- يهدفون إلى فهم العملاء فهمًا دقيقًا (متعاطفون) ومن خلال خبرتي، أرى أن أفضل المؤسسين هم من يجيدون إدارة المنتجات ببراعة أيضًا، وإنني أعني بذلك أنهم يمتلكون مهارات فطرية عظيمة تمكنهم من فهم مشكلات العملاء، كما يتمتعون ببصيرة نافذة تمدهم بحلول مختلفة لهذه المشكلات، فعدد كبير من المؤسسين الرائعين ممن أعرفهم ينصبُّ تركيزهم على تطوير المنتج أكثر من تطوير المبيعات.

وهناك ملاحظة أخرى أريد أن أدلي بها، وهي أنني وجدت المؤسسين العظماء متنوعين؛ أي ينحدرون من انتماءات وخلفيات مختلفة، وعلى الرغم من أن شوطًا كبيرًا قد قُطع في هذا الشأن، لا يزال أمامنا الكثير من العمل الذي ينبغي إنجازه في مجتمع الشركات الناشئة، وهو تشجيع كل المؤسسين باختلاف انتماءاتهم ودعمهم جميعًا؛ لأن ذلك سيؤدي إلى تنوع أساليب التفكير، ما يساعدنا على حل المشكلات بفاعلية وبطرق مبتكرة؛ لذا أنا أؤيد بشدة تطبيق قيم الديمقراطية وأسس المساواة في مجال ريادة الأعمال؛ إذ لا بد أن يكون هذا المجال متاحًا للجميع.

أيهما أفضل: الأخذ برأي واحد أم برأيين؟

إن الجدال وانعدام التوافق بين المؤسسين يُعد واحدًا من أخطر الأسباب المأساوية التي تؤدى إلى فشل الشركات الناشئة، وقد رأيتُ هذا بنفسي، ففهم الطريقة التي تجعل كل واحد من شركائك في التأسيس يكمل الآخر، والطريقة التي ينشأ بها الصدام بينهم أمر بالغ الأهمية، فهل تتبنون جميعًا مجموعة القيم نفسها؟ هل يمكنكم حل النزاعات بسهولة؟ هل هناك احترام متبادل فيما بينكم؟ إن معرفتك ذاتك، وإجراء مناقشات مفتوحة مع شركائك في التأسيس فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف، هما السبيل إلى تجنب حدوث أي شقاق.

كما أن حسن اختيار الأشخاص الذين تعمل معهم - يشمل ذلك الجميع من شركائك في التأسيس إلى مجالس الإدارة والموردين والمستشارين- عامل أساسي من عوامل نجاح شركتك الناشئة، مثل

نموذج العمل بالضبط؛ لذا فلتُحِط نفسك بمن يمكنهم إضفاء قيمة تساعدك على أن تكون رائد أعمال أفضل من خلال ما يسهمون به من مهارات لا تتمتع أنت بها، وبمن يجعلون رحلتك أكثر راحة، ويشاركونك في تحمل العبء، وبمن يمكنك الاعتماد عليهم على المدى الطويل، وإذا لم تتمكن من ذلك، فإن هذا العمل ـ للأسف ـ قد يمثل مشقة بالغة لك.

ستكون السعادة والنجاح بين يديك إذا قمت بهذا الأمر على نحو صحيح، فيمكنك أن تقلل من الوقت الذي تقضيه في تقديم المشورة، وتخصص مزيدًا من الوقت في العمل مع الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم؛ إذ إن الأمر لا يقتصر فقط على إيجاد مَن تستمتع بالعمل معه (على الرغم من أهميته)، فإذا قمت بالأمر على هذا النحو، فأنت في طريقك إلى تحقيق مزيد من النجاح؛ لأنك بذلك تستكمل نقاط قوتك، وتعززها، وتعوِّض نقاط ضعفك، فالعمل مع من يتمتعون بمهارات لا تتمتع بها، سيزيد من فرص نجاحك.

النشيط، والمبتكر، والمُخترِق

لدى نظام الشركات الناشئة تقليد متبع مثير للاهتمام، وهو أن كل فريق تأسيس لا بد من أن يضم مؤسسًا نشيطًا، وآخر مبتكرًا، وثالثًا مُخترقًا؛ فالمؤسس النشيط هو الذي يتولى أمر التسويق والمبيعات، والمؤسس المبتكر هو الذي يركز على تصميم المنتج، أما المُخترِق فهذا هو المبرمج، وعادة ما ينقسم عمل التأسيس بالتساوي بين هؤلاء المؤسسين الثلاثة، وستجد الكثير من المستثمرين المغامرين يحرصون على وجود هذا المزيج الثلاثي من المؤسسين؛ حيث يُنظر إليه باعتباره المزيج الأفضل من المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح، ويبدو هذا الأمر رائعًا من الناحية النظرية، ولكن عند تطبيقه على أرض الواقع قد يتحول التنسيق بين مطالبهم وشخصياتهم المختلفة إلى كابوس؛ فعلى الرغم من أن فريق التأسيس الذي يتمتع أفراده بمهارات يكمل بعضها بعضًا، ويشتركون في حمل العبء، يحقق مزيدًا من النجاح فعلًا، فإن تعدد المؤسسين أيضًا يضيف قدرًا كبيرًا من التعقيد في بيئة معقدة بطبيعتها.

وهناك الكثير من الحالات التي قد لا تحتاج فيها إلى شريك في التأسيس، فهل يمكنك أن تعين فقط مَن يتمتعون بالمهارات التي يحتاج إليها عملك؟ إنني لا أفضل مسارًا على آخر، ولكن ينبغي لك، دون شك، أن تقف طويلًا أمام هذا السؤال، وتناقشه بعناية، وتدرك الحلول الرائعة التي قد يأتي بها شركاؤك في التأسيس، وتستحق أن تتخلى لهم في مقابلها عن حصة من أسهم شركتك. إن أسهم شركتك هي أغلى ما تملكه، فلا تتنازل عن شيء منها في سبيل رغبة غير مبررة.

لقد شاهدت من الشركات ما يتكون فريق تأسيسها من اثنين من المؤسسين، ومنها ما يتكون فريق تأسيسها من ثلاثة، ومنها ما يتكون من أربعة، وانتهت بي الحال إلى العمل بمفردي، وكل تجربة مررتُ بها كانت مختلفة تمامًا عن الأخرى من حيث الجوانب الإيجابية والسلبية، وكل واحدة منها كانت لها فوائدها، وفي النهاية يكمن تجنب هذا الإشكال في اختيار الأشخاص المناسبين، ودمجهم في مجموعات عمل متجانسة، فلا تتسرع في تعيين المؤسسين، وفكِّر جيدًا قبلها.

دراسة حالة: فريق شركة فيلتيو

كانت فيلتيو (وهي كلمة يونانية تعني التحسين) شركة ناشئة تؤسس تطبيقات على منصة شركة سيلز فورس دوت كوم، كما كانت تقدم خدمات خاصة بالاستشارات التقنية، وشاركت في تأسيس هذه الشركة مع كل من: "كون جيورجيو"، و"فرانك كيويولي"، و"باتريك بولكاز". ووجود أربعة مؤسسين كان يعني أن هناك الكثير من "الأمور المعقدة"، فإذا كان من الصعب أن تجعل شخصين يتفقان على شيء واحد، فإن جعل أربعة أشخاص يتفقون على شيء واحد، أمر شبه مستحيل. وعلى الرغم من أن كل واحد منا نحن الأربعة كان يختلف عن الآخرين تمام الاختلاف، فإن مهاراتنا كان بعضها يكمل بعضًا بشكل مثالي، فكنت أنا خبيرًا فنيًّا بمنصة سيلز فورس دوت كوم، وكان "باتريك" رئيس التقنيين، وكان "فرانك" مدير المبيعات، أما "كون" فقد تولى ملفي التسويق وبناء ثقافة الشركة، ولقد قدَّم كل شريك إلى العمل شيئًا مختلفًا، وعلى الرغم من أن عمل هذا الفريق اعترته بعض الخلافات البناءة (هذا هو أقل ما يمكن أن يقال عنه)، فإنه كان واحدًا من أفضل فرق العمل التي عملت معها، وأكثرها ترابطًا على الإطلاق.

لقد كان لدينا **35** موظفًا، وكان فريق القيادة وبناء ثقافة الشركة قويًّا لدرجة أن معدل تناقص الموظفين خلال السنوات الثلاث الأولى من العمل كان صفرًا، أي لم يقم أي موظف بترك العمل خلال هذه المرحلة، وهذا إنجاز استثنائي لا يحدث عادة في المراحل الأولى لانطلاق الشركات الناشئة، ولم يترك أي موظف الشركة؛ لأن بيئة العمل كانت رائعة، وكان الفضل في ذلك يعود بدرجة كبيرة إلى "كون" الذي ركز اهتمامه على بناء ثقافة قوية للشركة، وإلى بقية أفراد فريق القيادة الذين دعموا هذه الثقافة. لقد اختلفت أساليبنا، ولكن قيمنا المشتركة التي كنا نتبناها هي التي جعلتنا نجتمع معًا على قلب رجل واحد.

لقد كان هذا هو الفريق الذي يمكننا أن نطلق عليه فريق التأسيس العظيم، إذ كان الجميع يشتركون في تحمل العبء، وبتعبير علماء النفس، كان "الكل أكبر من مجموع أجزائه". وفي

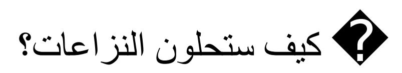
عام **2012** بعنا هذه الشركة نقدًا لإحدى شركات البرمجة التجارية المتكاملة، وكانت مدعومة بأسهم خاصة، ومقرها في نيويورك،

حيث كانت تريد هذه الشركة أن يكون لها فروع في أستراليا، وفي النهاية استحوذت عليها شركة آي. بي. إم, على الرغم من وجود العديد من خيارات الاستحواذ المتاحة، ولكنني أكاد أجزم بأن ما جذبها هو فريق العمل والثقافة الذي بنيناه. لقد كان ذلك عملًا رائعًا، ونموذجًا مثاليًّا لتنوع الموظفين، والمهارات، والخبرات، والأساليب، كما كان نموذجًا للصراعات البناءة، وعلى الرغم من كل هذا التنوع والاختلاف، قد استمر التفاهم والتوافق على تبني مجموعة مشتركة من القيم.

فكر جيدًا في النهاية قبل أن تشرع في العمل

إنني أعني بالتفكير الجيد قبل بدء العمل أن تبذل القدر المناسب من الوقت والطاقة والمال في سبيل تقصي الحقائق قبل التنفيذ، فعندما كنت أعمل مع المؤسسين - سواء أكان ذلك بصفتي مستشارًا أم شريكًا في التأسيس- كنت أعطي الأولوية للتعرف عليهم جيدًا من الناحية المهنية والاجتماعية، وكما ذكرت آنفًا، فإن الشراكة في الأعمال التجارية لا تختلف عن الشراكة في الزواج؛ لأنك ستقضي مع شريكك في العمل وقتًا أطول مما تقضيه مع شريك حياتك، فمن المهم أن تتعرف جيدًا على شريكك في العمل منذ البداية؛ لأن إجراء تعديل على تنظيمات العمل بعد ذلك سيكون صعبًا للغاية؛ لذا فلتقم بإجراء المناقشات الصعبة في المراحل الأولى من العمل، واقضِ وقتًا كافيًا مع المؤسسين قبل اتخاذ أي قرار، ولتعتبر هذه الفترة مثل فترة الخطوبة التي تسبق الزواج.

ما المناقشات التي أعنيها؟ حسنًا، قبل الزواج هناك بعض الأمور التي تتم مناقشتها مثل كيفية حل النزاعات، والرغبة في الإنجاب من عدمها، كذلك الأمر في مجال الأعمال التجارية، هناك أسئلة شبيهة لا بد من طرحها:


- كيف ستحلون النزاعات؟

- هل يمكنكم التعاون معًا بشكل جيد؟
- هل أنت تثق بشركائك في التأسيس؟
- ما المهارات والخبرات التي سيقدمها كل واحد منكم إلى العمل؟
- منذ متي وأنتم يعرف بعضكم بعضًا؟ هل سبق أن حدث خلاف بينكم؟
- هل تحبون قضاء أوقات الفراغ معًا؟
- هل تتبنون القيم نفسها؟
- ما الذي تنتظره من شركائك؟ وما الذي ينتظرونه منك؟
- ماذا سيحدث في حالة "الانفصال"؟ هل ستصفي أعمال هذه الشركة، أم ستشتري نصيب شركائك، أم أنك ستبحث عن شركاء آخرين ليشتروا نصيبهم؟

وفي النهاية، ستخوض أنت وشركاؤك في التأسيس رحلة رائعة، ولكنها مليئة بالمتاعب؛ لذا لا بد أن تكون الشراكة متينة لتصمد في مواجهة التقلبات، كما أنك ستقضي وقتًا عصيبًا معهم، فأنصت إلى حدسك، وانظر هل سيلوذون بالفرار إذا ساءت الأمور أم أنهم سيقفون معك جنبًا إلى جنب؟

اختر مجلس الإدارة الخاص بك بعناية

هناك أمر آخر يندرج تحت بند اختيار الأشخاص المناسبين، يتعلق بتعيين أعضاء مجلس الإدارة، فمعظم الشركات الناشئة تسعى إلى تعيين الأسماء المشهورة في مجلس الإدارة؛ لأنهم يظنون أن هذه الأسماء ستساعدهم على جمع رأس المال، أو ستمنحهم المصداقية والشهرة، ومن خلال خبرتي الشخصية أرى أن تعيين المديرين المشهورين في مجلس إدارة شركتك الناشئة له عواقب وخيمة، بالطبع يمكنك أن تعين مثل هذه الشخصيات البارزة في مجلس إدارتك، بل قد تجد منهم من يعرف جيدًا ما عليه عمله، غير أن تلك الأسماء الكبيرة لن تتفهم طبيعة عملك في معظم الوقت، ومنهم من

سيرغب في إدارة عملك على الرغم من جهله بطبيعته، وأسوأ شيء يمكن أن يحدث لك على الإطلاق هو أن ترغب مثل هذه الشخصيات في إدارة عملك **مع** جهلها بطبيعته؛ إذ ستواجه مشكلة خطيرة عندما يتضح لك أن مجلس الإدارة لا يضم أربعة أعضاء للإدارة أو خمسة، بل يضم أربعة مديرين تنفيذيين أو خمسة يعتقد كل واحد منهم أنه يفهم العمل أكثر من المدير التنفيذي الفعلي.

هذا الموقف يؤدي حتمًا إلى الشقاق وانعدام التوافق بين المؤسسين (هذا في أفضل الأحوال) ونشوب الصراع في العمل، ولقد شاهدت هذا الأمر يحدث مرارًا وتكرارًا، وعندما يسألني أحد رواد الأعمال عن مجلس الإدارة، فإنني أنصحه بأن يفكر مليًّا فيما يريده من مجلس الإدارة؛ هل تريد منه وضع الإستراتيجية، أم الإدارة، أم تقديم الدعم إلى المستثمرين أو المبيعات؟ أجب عن هذه الأسئلة بوضوح في المرحلة الأولى من الشروع في العمل، وربما تستنتج عندها أن أصحاب الأسماء الشهيرة لن يفيدوا عملك على النحو المرجو، وتذكر أيضًا أن مجلس إدارتك ستطرأ عليه التغييرات والتطورات مع مُضي الوقت، فستبدأ العمل مع أعضاء مجلس الإدارة ممن يمتلكون مجموعة من المهارات، ولكن عملك سينمو بمرور الوقت، وكلما ازداد النمو، احتجت إلى إجراء التغييرات والتعديلات على مجلس الإدارة.

باختصار، ابدأ العمل معهم بصفتهم مجلسًا استشاريًّا، وجرِّب التعامل معهم قبل أن تعينهم في مجلس الإدارة.

وتعد مجالس الإدارة الصغيرة أفضل من الكبيرة، وفي المراحل الأولى من انطلاق الشركات الناشئة، إذا زاد عدد أعضاء مجلس الإدارة على خمسة أعضاء، فهذا يعني أن لديك مشكلة. وتأكد أن عدد أعضاء المجلس رقم فردي: ثلاثة، أو خمسة، أو سبعة أعضاء يعملون على أكمل وجه، ثم تأكد أنهم ينحدرون من خلفيات متباينة، ويتمتعون بمهارات متنوعة، إذ إنك لا تحتاج إلى مجلس إدارة كل أعضائه من المستثمرين المغامرين فقط، أو من الرجال فقط، أو من رواد الأعمال فقط, فمجلس الإدارة الناجح هو ثروة ضخمة بالنسبة إليك، فاخترهم بعناية شديدة، وأعطهم أجورهم أسهمًا وليس نقدًا، حيث إنك تحتاج إلى أن تربطهم بنجاحك بشكل وثيق.

وعليك أن تفهم المستويات المختلفة لهيكل الشركات؛ الملكية في مقابل السيطرة، ويكون المؤسس الذكي على رأس كل منهما، وصدِّقني، قد تكون المالك الأكبر للشركة وتفقد السيطرة؛ لأنك عينت مجلس إدارة سيئًا.

أخيرًا، تعلَّم كل ما يتعلق بأن تكون عضوًا في مجلس الإدارة، وابقَ على تواصل مع المعاهد المهنية، فلقد خضعت في أستراليا لأفضل برنامج للتعليم المهني على الإطلاق في دورة مديري الشركات التي يقدمها المعهد الأسترالي إلى مديري الشركات، ومهما أشدت بها، فلن أوفيها حقها، فلن تتعلم هناك مسئوليات مدير الشركة، بل ستتواصل مع شبكة من أفضل المهنيين الذين سيضيفون إليك الكثير طوال سنوات مقبلة.

تجنَّب المحتالين

هذه مشورة أنصحك بها فيما يخص المستشارين! فهذا أمر أنا مهتم به بشكل خاص؛ لأن نظام الشركات الناشئة يمتلئ بالمحتالين ممن يعرضون عليك المشورة في مقابل المال، فالعديد من الناس يكسبون رزقهم من تقديم الخدمات إلى الشركات الناشئة، وبعض هذه الخدمات تقدم المساعدة وتكون مفيدة فعلًا، وفي المقابل هناك الكثير من الناس الذين يقطعون وعودًا يعجزون عن الوفاء بها، ويقدمون أنفسهم على غير ما هم عليه في الحقيقة، فيقولون: "أستطيع أن أجمع رأس المال اللازم، أعطني فقط العربون", ثم لا يوفون بوعودهم، وستعاني شركتك الناشئة ندرة في الموارد؛ لذلك لا بد أن تكون أكثر حذرًا بشأن من تعيِّنهم فيها، وابحث في الخلفيات التي ينحدرون منها، واطلب منهم معلومات عن جهات مرجعية، أو الجهات التي عملوا فيها من قبل، واتصل بها، وابذل كل ما في وسعك من الحيطة والحذر، واستشر رواد الأعمال بشأن تجربتهم، والأشخاص الجيدين، والأشخاص السيئين.

بإمكاني أن أقص عليك الكثير من القصص المرعبة، فدوافع الجميع ليست كدوافعك الواضحة والصادقة، وهذا ينطبق على المستشارين، والمستثمرين، وأعضاء مجلس الإدارة، فتوخَّ الحذر عندما تمنح الثقة، فلقد رأيت أشخاصًا يُمولون عملًا تجاريًّا عن عمد بهدف إفشاله؛ لأنهم قاموا

باستثمار قدر أكبر من المال في أعمال تجارية أخرى تنافس هذا العمل، كما شاهدت العديد من السلوكيات غير الأخلاقية من البعض. وقد يصعب عليك تصديق هذا، ولكن الأمور تسير عادة على هذا النحو.

عند الحديث عن المستشارين و المستثمرين، فإن أول خيارات التمويل التي تُطرح لا تكون أفضل الخيارات، لذلك فإن التمهل في اختيار نوعية من تعينهم، وقضاء الوقت الكافي في تقوية علاقاتك بهم دائمًا ما يكون أفضل من الاستعجال في هذه المرحلة، لذا فكِّر مرة أخرى في تقاسم المخاطر: هل مستشاروك مستعدون للحصول على حصة من الأسهم بدلًا من المال؟ حتى إن كنت لا تنوي إعطاءهم شيئًا من الأسهم، فإن إجابة هذا السؤال ستكشف لك الكثير عن دافع من تتعامل معه، سواء أكان شخصًا أم مؤسسة.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات لتجنب انفصال المؤسسين

الخطوة الأولى: اكتب كل شيء منذ البداية

وثِّق توقعاتك عن شركائك في التأسيس في شكل اتفاقية منذ البداية، حتى لو كان العمل مجرد فكرة تعمل عليها ولم يُشكَّل بعدُ، وقم بتوضيح كل شيء، مثل دور كل فرد منهم، والمشكلات التي يتم العمل على حلها، ومقدار نصيب كل واحد منهم من الأسهم مقابل عمله، وعدد الساعات التي سيقضونها أسبوعيًّا في العمل، وهل سيعملون بدوام جزئي، أم بدوام كامل، هذا هو ما نسميه اتفاقية المساهمين، وهي مذكرة قانونية تشمل على سبيل المثال الكيفية التي ستجري بها الأمور في حالة إنهاء شراكة العمل، والبدء بتوثيق هذه التوقعات سيخلق فهمًا مشتركًا بينك وبين شركائك في التأسيس في مرحلة مبكرة من العمل.

بالإضافة إلى ذلك، جهِّز اتفاقية توكيل المؤسس، وهذا المستند سيُحكِم تقسيم الأسهم بين المؤسسين الذين "يستحقون الحصول" على أسهمهم في الأساس مقابل الأسهم الذين يحققونها لشركائهم الآخرين بمرور الوقت، وهذا من شأنه أن يجنبنا الوقوع في المواقف غير المرغوب فيها، كأن نجد مؤسسًا لا يؤدي دوره على الوجه المطلوب، أو يريد أن يترك العمل في مرحلة مبكرة، فالمؤسسون الذين يؤدون دورهم على أكمل وجه، ويظلون في العمل في كل المراحل، هم فقط الذين يحق لهم المكافأة بالاحتفاظ بنصيبهم الكامل من الأسهم بالنسبة المئوية, كما هو متفق عليه منذ البداية، فهذا أمر في غاية الأهمية.

الخطوة الثانية: اختبر أعضاء مجلس الإدارة قبل تعيينهم

نصيحتي لك بخصوص مجلس الإدارة هي التأني وعدم التسرع في تعيين مدير في مرحلة مبكرة من العمل، فابدأ أولًا بمجلس استشاري، وذلك سيكوِّن لديك انطباعًا عن المرشحين للعمل فيما يتعلق بالآتي: مع من يحبون العمل؟ وكيف يتصرفون عند مواجهة أزمة ما؟ وما هدفهم من تجربة العمل معك؟ وهذا نوع من أنواع ما يُسمى بتجربة السلعة قبل شرائها، ووضع ميثاق مجلس الإدارة لا يقل أهمية عن اتفاقية المساهمين، فهو وثيقة تحدد توقعات الشركة لأداء مجلس الإدارة والكفاءة المهنية، وتضارب المصالح، والالتزام الزمني. وكنت قد عينتُ بعض الأشخاص في مجالس الإدارة الخاصة بي، وخصصت لهم راتبًا، فلم يحضروا سوى اجتماع واحد أو اثنين على مدار عام من العمل، إنهم لا يفكرون إلا فيما يتقاضونه من المال، وبما أنك رائد أعمال، فعليك أن تأخذ بزمام المبادرة، فلا تظن أن هؤلاء الأشخاص سيؤدون العمل بشكل صحيح، أو أنهم يعرفون أي شيء عن عملك الخاص، لمجرد أنهم أمضوا عشرة أعوام أو خمسة عشر عامًا من العمل في هذا المجال، فتجنَّب أصحاب المناصب الرفيعة هؤلاء مهما كلفك الأمر.

وتحدث معهم بوضوح عما تتوقعه منهم في العمل، واسألهم عما يتوقعونه منك كذلك، فأخبرهم بوضوح بعدد الساعات التي تحتاج إلى أن يقضوها في العمل، وبأنك تتوقع منهم أن يحافظوا على سرية العمل، وألا يستثمروا في أعمال تجارية تتعارض مع عملك، أو أن يكشفوا عن نيتهم في القيام بذلك قبل الشروع في هذه الاستثمارات. وابدأ ببعض نماذج التوثيق التي تغطي كل هذه الجوانب التي يمكن أن تتحول فيما بعد إلى ميثاق المجلس.

وعند اختيار مجلس الإدارة، هناك طرق يمكنك من خلالها معرفة هل من تتحدث معهم مناسبون لعملك أم أنهم مناسبون لعمل آخر غير عملك، فرفض الارتباط بشخص ما لا يعني أنه سيئ، لقد ذكرت في فصل سابق أنك قد تجد ضالتك في رواد الأعمال الآخرين، الذين قطعوا في هذا العمل شوطًا أطول منك؛ لتتخذ منهم مستشارين، فربما تكون لهم علاقات في داخل مجتمع الشركات الناشئة الذي يمكنك من خلاله أن تتحقق من الجهات المرجعية للمرشحين أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارتك، فمجتمع الشركات الناشئة مجتمع صغير، يعرف جميع أفراده بعضهم بعضًا، لذلك فلتتحقق ولتبذل أقصى ما لديك من جهد.

كما يمكنك أن تسأل المرشح منهم بشكل مباشر: "لِمَ لا تخبرني بأسماء ثلاث شركات ناشئة أخرى عملت فيها عضوًا في مجلس الإدارة؛ حتى يمكنني أن أتصل بأصحابها، وأسأل القائمين عليها عن أدائك في العمل؟" ويمكنك أن تسأل بعدها عما إذا كانوا يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة، ويهتمون بعملهم في الشركة، أم أنهم يأتون إلى الشركة لأخذ أجورهم فقط؟

وسواء أكان العمل في شركة خاصة أم عامة، فإن هناك التزامات قانونية وتنظيمية مقررة على مجلس الإدارة، كما تقع عليك مسئوليات قانونية بصفتك مؤسس شركتك ومديرها، فعلى سبيل المثال يتحمل المديرون المسئولية الشخصية عندما يستمر عمل الشركة على الرغم من مرورها بحالة تعسّر (في طريقها إلى الإفلاس)، فهذه المسئوليات تتعارض أحيانًا مع طبيعة إدارة الشركات الناشئة التي تتسم بالمرونة، ولكنها لا بد أن تؤخذ على محمل الجد. عندما تستمر شركة في العمل على الرغم من تعسرها - وهذا أمر شائع في الشركات الناشئة التكنولوجية- فإنك تعرض أصول المال الخاصة بك وبشركائك في الإدارة لخطر كبير، لذلك من الصعب العثور على شخص مستعد للتوقيع رسميًّا على العمل مديرًا، كما أنهم يتوقعون منك أن توفر لهم تعويضات وتأمينات وعقودًا لحمايتهم.

الخطوة الثالثة: تقاسم المخاطر

تجنَّب الأشخاص غير المستعدين لتقاسم المخاطر (سواء أكانوا مؤسسين، أم أعضاء مجلس الإدارة، أم مستشارين)، إذا لا بد لهم من تلقي أجر عملهم معك في شكل أسهم، أو أي من خيارات الأسهم، فعندما يشاركونك تحمل عبء المخاطرة وتجنب الخسارة، سيكرسون كل جهدهم في سبيل نجاح الشركة، أما إذا كان كل همهم هو الحصول على مبلغ كبير من المال، وكانوا غير مستعدين لخوض المخاطرة، فهذه إشارة تحذيرية مبكرة وناقوس خطر يدق، قائلًا: "إن هؤلاء الأشخاص غير مستعدين لمشاركتك خوض المخاطرة، ولا مرافقتك في رحلتك بقلوبهم، إنهم يسعون فقط إلى الحصول على الدولارات بشكل سريع"، ابحث عن الشروط المتبعة عند عقد مثل هذه الاتفاقات -الحصة النقدية المعتادة لكل سهم- وعين من لديهم الاستعداد لمرافقتك طوال رحلتك، وخوض المخاطرة معك جنبًا إلى جنب، فهذه طريقة جيدة يمكنك بها الكشف عن حقيقة سلوك الأشخاص

ودوافعهم، وهناك شرطان شائعان من شروط عقد مثل هذه الاتفاقات، وهما إما أن يقبل هؤلاء الأشخاص الحصول على جزء من أجورهم في شكل أسهم، وإما أن تكون أجورهم مرتبطة بتحقيق نتائج ناجحة، ويسمى هذا أتعاب إحراز النجاح، أما بالنسبة إلى جمع رأس المال، فمن البديهي ألا يتقاضى المستثمر المغامر أجرًا نظير استثماراته في شركتك، وأما مستشار الشركات فتكون نسبته من رأس المال الذى تم جمعه من **3 %** إلى **6 %**، فإذا نجح في جمع رأس المال المناسب، فإنه في هذه الحالة يستحق أجره، ولكنني أتجنب دفع أي عربون للمستشار (أتعاب شهرية ثابتة) نظير جمع رأس المال، سواء أنجز المهمة المطلوبة منه أم لا، فإذا أنجز المهمة، فإنه يأخذ أجوره، وأدفع إليه بكل سرور؛ لأن جمع رأس المال يستنزف الكثير من وقت الشركات الناشئة وطاقتها.

أما بالنسبة إلى المديرين، فاجعل أجورهم مرتبطة بخيارات الأسهم، إذ لا بد أن يكون الجميع على قلب رجل واحد، فأنت لا تريد أن تتعامل مع أشخاص لهم علاقة بعملك، ولكنهم لا يتحملون المخاطر التي ستخوضها.

الخلاصة

كما أوضحت أن أسباب فشل الشركات الناشئة يمكن تجنبها بشكل كبير، فكذلك مخاطر المؤسسين يمكن تجنبها والحد منها، فإذا عالجت المشكلة في وقت مبكر من خلال إجراء المناقشات الواقعية مع نفسك ومع أصحاب المصالح، فحينها فقط يمكنك خوض هذه المخاطرة دون قلق.

ومن المهم لك بوصفك مؤسسًا ألا تخلط بين القدرة والكفاءة، فلا بد أن تدرك الفرق بينهما، كما يلزمك التأكد من أنك تتمتع بهما معًا، ولا بد أن تتمتع بالوعي الذاتي؛ فالخطوة الأولى هي أن تدرك أنه لا يمكنك القيام بالعمل كله، وأنه لا يوجد ما يُسمى بـ"المؤسس الخارق".

إن العمل مع شريك التأسيس المناسب يمكن أن يكون مثمرًا بشكل لا يُصدق، فاختلاف المهارات يؤدي إلى التنوع الذي يجعل العمل كله أمرًا ممتعًا، أما العمل مع الشريك غير المناسب, فهو أسوأ من عملية خلع الأسنان، ومن الأفضل تجنب حدوثه، وتذكَّر أن اختيار شريك العمل المناسب مهم للغاية مثل إدراك المشكلة الحقيقية للعملاء وحلها؛ لذا لا تتعجل في عقد الشراكة، وخذ وقتك كاملًا، إذ لا يتبنى جميع الأشخاص القيم والأساليب نفسها التي تريد أن تتبناها في عملك؛ لذلك ابحث عن شريك العمل بعناية واختره بدقة.

عندما تفكر جيدًا فيما كنت تريد شريك عمل أم لا، وفي نقاط قوتك ونقاط ضعفك، ستستطيع أن تبدأ عملية الاختيار، فإذا اخترت أن يكون لديك شريك عمل، فخذ وقتك في التعرف جيدًا عليه، وعلى قيم العمل الخاصة به، ومعرفة السبب وراء رغبته في العمل معك، والكيفية التي ستعملان بها معًا، وبذلك ستنشئ علاقة فعَّالة مثمرة، فكل منكما سيفهم ما سيقدمه الآخر إلى العمل، وسيقدر كل منكما الآخر؛ ما يجعلكما تركزان على العمل، وتستمتعان به بدلًا من قضاء الوقت في حل المشكلات.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

قد تندهش إذا علمت أن فكرة شركتك الناشئة ليست فريدة من نوعها، فالأفكار كثيرة، وكل واحد لديه فكرة، وبالتأكيد الفكرة ليست أهم عنصر من عناصر شركتك الناشئة، وفي الفصل التالي سنبدأ، بمزيد من التفصيل، تحليل الأسباب التي تؤدى إلى فشل شركتك الناشئة، وسنبدأ بمناقشة أسباب الفشل المتعلقة بالأفكار ونماذج العمل، لنفهم الكيفية التي يمكنك بها تعزيز قدرة شركتك الناشئة عن طريق تحويل فكرتك النيرة إلى عمل تجاري باهر.

الفصل 4: الأفكار يسيرة!

كل واحد منا لديه فكرة ما، وعادةً ما يبالغ المؤسسون في الاهتمام بأفكارهم، وأنا أقدر حماسهم، فكل عمل تجاري رائع يبدأ بفكرة، ولكن الثقة المفرطة بالأفكار هي أحد أكثر أسباب فشل الشركات الناشئة شيوعًا، ويتجلى هذا الفشل في **عدم احتياج السوق** إلى منتجك أو الخدمة التي تقدمها؛ إذ يظن المؤسسون أن أفكارهم في حد ذاتها أعمال تجارية، ولكنها ليست كذلك للأسف، فأسباب فشل الشركات الناشئة العشرة تتضمن أربعة أسباب خاصة بفشل الأفكار، وهي:

- حل المشكلات غير وثيقة الصلة (الافتقار إلى تلمُّس الأهمية)
- اعتماد نموذج عمل غير فعَّال (الافتقار إلى الصلاحية)
- سوء التنفيذ (الافتقار إلى الجدوى)
- التهديدات الخارجية/ والمنافسة (الافتقار إلى القدرة على التكيف)

لا أريد التقليل من أهمية الأفكار الرائعة، بل إنني سأتحدث في هذا الفصل عن الأفكار التي أراها مثيرةً، والسبب في كونها كذلك، وسأركز على كيفية شحذ الأفكار لتصبح أكثر قوةً وذكاءً ونجاحًا. ومع ذلك، دعني أبلغك أخبارًا غير سارة أولًا؛ وهي أن الأفكار مطروحة على قارعة الطريق ومتاحة للجميع، فإذا دخلت مقهى في أي مكان في أستراليا، وسألت الناس عن أفكارهم، فسيغمرك فيضان من الأفكار؛ فالتوصل إلى الأفكار أسهل من تحويلها إلى عمل تجاري مُربح. إن استيعابك هذه النقطة بمنزلة كنز بالنسبة إليك، فحين تُدرك أهمية هذه العملية التي تتحول خلالها الأفكار إلى عرض عمل قوي، فإنك ستتميز عن أشباه رواد الأعمال الذين يكتفون بتبادل الأفكار فيما بينهم فقط، فالفرق بين المؤسسين الناجحين وغير الناجحين هو أن المؤسس الناجح قادر على تحويل فكرته الرائعة إلى عرض قيمة جذاب، ثم إلى نموذج عمل يتسم بالصلاحية.

خرافة: الأفكار هي كل شيء

إن فهم عرض القيمة الخاص بك - المشكلة التي تعمل على حلها، ولأجل من، ولماذا - أكثر أهمية من فكرتك، إذ يطرح عليَّ المؤسسون كل عام المئات -إن لم يكن الآلاف - من الأفكار في مجال العمل التجاري، وبكل صراحة لا أتذكر ولو واحدة منها، إذ لا يلفت انتباهي سوى الرائع من عروض القيمة، ونماذج العمل، وأتحداك إن كنت قد سمعت أحدًا يصف النجاح الكبير الذي حققته خدمة تقاسم تكلفة الركوب التي قدمتها شركة أوبر، قائلًا: "يا إلهي! يا لها من فكرة رائعة, أتمنى لو واتتني هذه الفكرة"، وفي واقع الأمر، لقد واتت فكرة تقاسم تكلفة الركوب هذه الكثير من الناس قبل شركة أوبر، بل مُوِّلت الشركات الناشئة لتنفيذ هذه الفكرة، لكن الفارق يكمن في أن أوبر صممت نموذج عمل ناجحًا، ودأبت على تنفيذه دون كلل, ليكون مربحًا.

وإذا أردنا أن نضع نسبة مئوية تقريبية لهذه المسألة، فإن الكثير من المؤسسين الجدد يظنون أن الفكرة تمثل نحو **95%** من قيمة الشركة الناشئة، وما عداها من عناصر العمل التجاري تمثل الـ **5%** الباقية، ولكنني أرى العكس تمامًا؛ وهو أن الفكرة تمثل نحو **5%** من القيمة الإجمالية للشركة الناشئة، وأن **95%** منها تعتمد على وجود عرض قيمة جذاب، ونموذج عمل، وفريق عمل رائع قادر على إنجاز العمل كما ينبغي.

ويمكنك أن تعرف سبب وقوع روَّاد الأعمال في هذا الخطأ، من خلال تأمل اللغة التي يتحدث بها الناس اليوم عن مجال الأعمال، إذ تسمعهم يقولون عن شركة مثل فيسبوك: "هذه فكرة رائعة، أتمنى لو أنني فكَّرتُ فيها". فما أهدف إليه هو أن نبدأ تغيير فكرتنا عن الشركات الجديدة، والطريقة التي نصفها بها، فالشركات التي من قبيل أوبر وفيسبوك عبارة عن مشروعات تجارية رائعة تمتلك نموذج عمل رائعًا، وليست أفكارًا رائعة فحسب، فحتى إن كنت تمتلك الفكرة، فإن تنفيذها هو العمل الحقيقي؛ لذا فإن هذا الفهم الخاطئ الشائع هو ما يجعل رواد الأعمال يضلون طريقهم، وهذا هو السبب فيما أشعر به من سوء تجاه هذا الفهم الخاطئ.

والأفكار برَّاقة ومُلهِمة، ويسهل الوصول إليها، وغالبًا ما يكون فهمها أكثر سهولة من تحويلها إلى عمل تجاري، إذ إن تحويل الفكرة إلى عمل تجاري رائع، هو عمل غاية في الصعوبة، وأقل بريقًا مما يبدو عليه عند الحديث عنه كمجرد فكرة.

ولكننا ما زلنا في حاجة إلى الشغف الذي تغرسه الفكرة الجيدة فينا من أجل "دفع عجلة" العمل، فالفكرة هي الوقود، ونموذج العمل هو الحافلة؛ لذا فلنلقِ نظرة على طرق توليد الأفكار الرائعة وتنميتها وتطويرها لتصبح قابلة للاستثمار.

الفرق بين الأفكار وعروض القيمة ونماذج العمل

يخلط الكثيرون من المؤسسين بين الفكرة وعرض القيمة، أو بينها وبين نموذج العمل؛ لذلك فلنبدأ عرض بعض التعريفات.

يمكن تعريف الفكرة بأنها "رأى أو اقتراح عن مسار عمل محتمل"، ومجتمع الشركات الناشئة يزخر بالأفكار التي لم تُنفذ، أو التي ظنوا خطأً أنها عروض قيمة.

ولقد عرَّف "ألكسندر أوسترفالدر" وآخرون، في كتابهم الرائع *Value Proposition Design*، عرض القيمة بأنه "الفوائد التي يتوقع العملاء أن تعود عليهم من خلال منتجك أو الخدمة التي ستقدمها"، كما عرَّفوا نموذج العمل بأنه "الأساس المنطقي الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من خلق القيمة وتحقيقها والحصول عليها".

فعرض القيمة إذن يصف الكيفية التي ستخلق بها قيمة لعملائك، أما نموذج العمل فيصف الكيفية التي ستخلق بها قيمة لعملك التجاري؛ لذا أنت في حاجة إلى كل منهما.

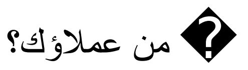
العناصر الأساسية الأربعة للفكرة القابلة للاستثمار

عندما يعرض أحد المؤسسين فكرة شركة ناشئة عليَّ، فإنني أقوم بعمليات فحص وانتقاء تشمل تقييم فكرة، والأهم تقييم نموذج العمل (إذا كان لديه نموذج عمل)، وأختبر أربعة عناصر رئيسية، وهي: تلمُّس الأهمية، والصلاحية، والجدوى، والقدرة على التكيف.

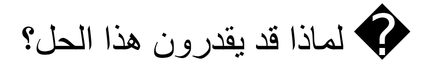
1. معرفة المرغوب: حل مشكلة وثيقة الصلة

قد يبدو الأمر ضربًا من الجنون، ولكن حل مشكلة مهمة ووثيقة الصلة بالعملاء هو ما سيجذبهم إليك، فأول سبب من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة هو "عدم حاجة السوق إلى المنتج"، فلا يهم مدى ولعك بفكرتك، إذ إن العملاء هم من لا بد أن **يهتموا** بالعرض الذي تقدمه، وهم يعبرون عنه عن طريق دفع أموالهم.

إن عرض القيمة هو أكثر عناصر نموذج العمل أهميةً؛ فهو يجيب عن ثلاثة أسئلة مهمة:







هذه هي عناصر عرض القيمة، فالأمر يتعلق بمدى نجاحك في معرفة عملائك، ومعرفة الكيفية التي ستقدم بها خدمتك إليهم، والمقابل الذي سيحصلون عليه، كيف إذن ستقوم بهذا الأمر؟ إن عرض القيمة هو أساس نموذج العمل، ولا بد أن يكون مناسبًا، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين عرضك المتوقع وحاجة العملاء، فإذا لم يكن عرض القيمة الخاص بك مناسبًا، فهذا يعني أنك لن تحصل على نموذج عمل قوي؛ فالأمر متوقف على تحديد ماهية تلك القيمة، وتصور العميل عرض القيمة الخاص بك هو أهم شيء على الإطلاق، وأفضل عروض القيمة هي التي يدرك من خلالها العميل أنها تلبي احتياجاته، ولكي تُنشئ عرض قيمة قويًا، لا بد أن تختبره أولًا مع العملاء؛ لأنهم أصحاب القرار النهائي.

ولا بد لعرض القيمة الخاص بك أيضًا أن يوفر وضعًا أفضل كثيرًا من الوضع الراهن، فالمنتج الذي لا يضيف سوى النزر اليسير إلى ما هو موجود بالفعل لن يُجدي نفعًا، لماذا؟ لأن الناس بطبيعتهم متحفظون إزاء التغيير، فهم مرتبطون بشدة بما اعتادوه وإن لم يلبِّ كل توقعاتهم، كما أن المستثمرين يبحثون عن منتج أو عرض قيمة مبتكر أو ثوري، وهذا النوع من عروض القيمة يؤدي إلى أحد الأمرين: إما إلى تحسن كبير لما هو موجود اليوم، وإما إلى ابتكار مزعزع؛ أي يمثل تحديًا

لما هو مقبول بالفعل في السوق، وغالبًا ما سينطلق من وجهة نظر مغايرة لما هو سائد في السوق، فالأشخاص الذين يقدمون حلولًا مبتكرة يصوغون الفكرة أو المشكلة بطريقة جديدة ومختلفة.

2. الصلاحية: اعتماد نموذج عمل فعَّال

يشمل نموذج العمل كلًّا من: عرض القيمة، والآلية المالية لعملك (نموذج الإيرادات وهيكل التكاليف)، والشراكة الرئيسية، وكيفية الوصول إلى السوق (القنوات)، والأنشطة التي يمارسها العمل التجاري، والمصادر المستخدمة في تقديم المنتج أو الخدمة.

وأفضل مرجع موثوق به يمكن الاعتماد عليه في تطوير نموذج العمل هو كتاب *Business Model Generation*، الذي ألفه ألكسندر أوسترفالدر وإيف بنيور، فقد طورا أداة ممتازة تسمى مخطط نموذج العمل التجاري، الذي يتيح لك استكشاف نموذج العمل بسرعة، وتطويره في صفحة واحدة، ولقد صار هذا المخطط هو المعيار الفعلي لتوثيق نموذج العمل.

وهنا سوف أضرب لك مثالًا يوضح كل العناصر التي تربط بين عناصر عملك التجاري، وتضيف إلى عرض القيمة: فلنلقِ نظرة على شركة جوجل: إن خدمة جوجل تتيح لأي شخص استخدام الإنترنت في البحث عما يريد، وهي تقدم هذه الخدمة مجانًا للمستهلكين، وتنتفع عن طريق بيع منتجات دعائية - التي تضعها أمام أعين أولئك المستهلكين- للأعمال التجارية، ويُعرف هذا باسم جوجل أدووردز. وهذا هو ما يُسمى بالسوق ثنائية الاتجاه، إذ تقدم جوجل خدمات مجانية إلى المستهلكين لتجذبهم إلى منصتها، ثم تكسب المال من خلال بيع الإعلانات، وهذا هو أساس نموذج العمل.

وسبب نجاح جوجل هو أنها تضيف قيمة أكبر إلى كل شيء تفعله, بدءًا من كيفية تصميم المنتج إلى تقديم الخدمات للعملاء والمُعلنين، ومرورًا بكل شيء بين هاتين المرحلتين، فتخيَّل لو كانت خدمة البحث في جوجل بطيئة للغاية، أو كانت النتائج التي يقدمها محرك البحث غير مرضية، أو كانت الإعلانات باهظة الثمن، أو لم تكن الإعلانات ذات نفع للمُعلنين! فما الإنجاز الذي حققته جوجل

سوى فكرة جيدة صيغت في نموذج عمل قوي نُفِّذ بإتقان، وبفضل ذلك لا تزال جوجل هي الشركة الرائدة في هذا المجال.

وهناك العديد من الأنواع المختلفة لنماذج العمل، مثل نموذج العمل المجاني، ونموذج الاشتراك، ونموذج الرسوم مقابل الخدمات. وبغض النظر عن النوع، لا بد أن يتسم نموذج العمل الخاص بك بالصلاحية. وبالنسبة إليَّ أنا ومعظم المستثمرين، هناك عاملان رئيسيان يحددان صلاحية نموذج العمل، وهما: **الربحية، وقابلية التوسع.**

وسنناقش المقاييس المالية والربحية لاحقًا في الفصل الخامس، ولكن يمكن أن نلخص الأمر في أن العمل التجاري المُربح يتطلب أن تكون تكلفة اكتساب العملاء أقل من القيمة التي يجلبها العميل إلى العمل طوال الوقت، وبمجرد أن تفكر في الأمر، ستجده بسيطًا وواضحًا.

تُعرَّف تكلفة اكتساب العميل بأنها التكاليف التي تنفقها المؤسسة لاكتساب العملاء خلال فترة زمنية محددة، ويشمل هذا تكاليف المبيعات والتسويق مقسومة على عدد العملاء المُكتسبين، فإذا كانت الشركة الناشئة تنفق **100** ألف دولار على المبيعات والتسويق (بما في ذلك المرتبات) خلال فترة زمنية محددة تم خلالها اكتساب **100** عميل، فإن تكلفة اكتساب العميل هي **1000** دولار لكل عميل.

كما تُعرَّف قيمة العميل الدائمة بأنها القيمة الإجمالية (الربح) التي سيقدمها العميل إلى عملك التجاري طوال فترة بقائه عميلًا لك بعد خصم تكاليف الاكتساب، وفي حين أن هناك الكثير من الأساليب المتطورة والمعقدة لحساب هذه القيمة، فلا بد لك - على نحو تقريبي - أن تفهم: **(1)** مقدار الربح السنوي (إن وجد) الذي يسهم به العميل العادي في السنة، و**(2)** فترة بقاء العميل العادي، و**(3)** تكاليف اكتساب العميل.

يشكل فهم نسبة استبقاء العملاء - الذي يعني عدد عملائك في هذا العام الذين استمروا معك من العام الماضي - أساس قيمة العميل الدائمة، فعلى سبيل المثال إذا كنت تمتلك **100** عميل العام الماضي، وتبقى منهم **50** عميلًا هذا العام، فإن نسبة استبقاء العملاء لديك هي **05%**.

ودون أن تكون ضليعًا في الرياضيات، يمكنك حساب فترة بقاء العميل كالتالي:

فترة بقاء العميل = 1/ (1- نسبة استبقاء العملاء)

إذن، فترة بقاء العميل في المثال السابق هي عامان، وذلك من خلال تطبيق المعادلة كالآتي: **1/ (1 - 50,)**. والآن نحن نعرف فترة بقاء العميل، فيمكننا أن نحسب بسهولة قيمة العميل الدائمة، وهناك العديد من الطرق لحسابها، ولكن إذا أردت طريقة سريعة وفعالة، فإليك هذه المعادلة:

قيمة العميل الدائمة = الربح السنوي لكل عميل × فترة بقاء العميل - تكاليف الاكتساب

لذلك، إذا قلنا إن الربح السنوي لكل عميل **2000** دولار، وفترة بقائه عامان، وتكاليف اكتسابه **1000** دولار، إذن فإن:

قيمة العميل الدائمة = (2000 دولار × 2 - 1000 دولار) = 3000 دولار

ما سبب أهمية ذلك كله عند تصميم نموذج العمل؟ لأن النسبة بين قيمة العميل الدائمة وتكاليف اكتسابه, دور مهم للغاية في تحديد صلاحية نموذج العمل؛ أولًا لأن قيمة العميل الدائمة لا بد أن تكون أعلى من تكاليف اكتسابه، ولكن أعلى بأي مقدار؟ إن نموذج العمل الذي يتسم بالصلاحية عادة ما يُظهر قيمة العميل الدائمة أعلى من تكاليف اكتسابه بنسبة تتراوح بين ثلاث وخمس مرات، بالإضافة إلى ذلك، تغطية تكاليف اكتساب العميل تُعد عملًا جيدًا في السنة الأولى، وأنا أقابل الكثير من المؤسسين الذين لا يهتمون بالتكاليف الفعلية لاكتساب العميل ظنًّا منهم أن "الشبكة العنكبوتية" طريقة غير مكلفة لاكتساب العملاء، ومن غير الضروري أن يكون هذا الأمر صحيحًا.

كما أن نموذج العمل الفعال **المربح** لا بد أن يكون **قابلًا للتوسع**، وقابلية التوسع مصطلح كثيرًا ما يتردد في أروقة شركات التكنولوجيا الناشئة، ولكن ما الذي يعنيه هذا المصطلح؟ إن نموذج العمل القابل للتوسع هو الذي **يزيد الإيرادات بشكل كبير دون الارتباط بزيادة موازية في التكاليف**، وعمل شركات البرمجة عادة ما يكون قابلًا للتوسع، وبمجرد تحمل تكاليف التطوير الأوَّلي للبرمجيات، يمكن تحقيق إيرادات إضافية (مبيعات) مع زيادة محدودة في التكاليف. ومع ذلك، فالعمل التجاري الخدمي غير قابل للتوسع عادةً؛ لأنك ستكون في حاجة إلى الاستعانة بالمزيد من الموظفين، حتى تستطيع تحقيق إيرادات إضافية.

وإليك عناصر نموذج العمل الخاص بك، التي يمكن أن تساعد على جعل مشروعك قابلًا للتوسع:

- **القنوات**: هل يمكنك استخدام قنوات مختلفة؟
- **الشراكة**: كيف يمكنك الاستفادة من نفوذ شركائك في توسيع نطاق العمل؟
- **البنية التحتية**: هل الأنظمة والعمليات الخاصة بك تساعدك على توسيع نطاق العمل؟

إن المستثمرين سيبحثون عن قابلية التوسع في نموذج العمل الخاص بك؛ لذا فلتستخدم اختبار السوق؛ لتثبت الجوانب التي تظهر قابلية التوسع في وقت مبكر.

3. الجدوى: امتلك الموارد التي تُمكِّنك من أداء العمل

إن امتلاكك فريق العمل المناسب يصنع الكثير لشركتك الناشئة لعدة أسباب وجيهة، فحتى لو كنت قد ابتكرت عرض قيمة جذابًا، وصممت نموذج عمل يتسم بالصلاحية، فما زلت محتاجًا إلى موارد لتنفيذ العمل، والتنفيذ أمر بالغ الأهمية لأية شركة ناشئة، والموارد تنقسم إلى عدة فئات:

- البشرية (فريق العمل الخاص بك)
- المالية (التمويل)
- المادية (المصنع والمعدات)
- الفكرية (العلامات التجارية وبراءات الاختراع)
- الشراكة.

أهم هذه الموارد في عملية التنفيذ هي الموارد البشرية؛ أي فريق العمل الخاص بك، فقد رأيت العديد من الشركات الناشئة تفشل بسبب نقص الموارد اللازمة؛ ففريق العمل الأولي - على سبيل المثال - عادة ما يكون صغيرًا إلى حد ما؛ ما يجعل تعيين شخص واحد فقط سيئ أمرًا كارثيًّا؛ لذلك فإنني

أنصح المؤسسين بالتروي عند التعيين في المراحل المبكرة، حتى لو أدى ذلك إلى عيش فترة قصيرة من المشقة، إذ من المهم أن تكوِّن فريقًا يُكمِّلك، ويُكمِّل طريقتك في العمل. وتعيين فريق متنوع من المحترفين يزيد من نقاط قوتك، ويعوض نقاط ضعفك، وينسجم معك، سيجعل رحلتك أكثر سهولة، فمهما بلغت موهبة كل فرد من فريق العمل، فلن تستفيد من تعيينهم إذا لم يكونوا متوائمين مع طريقة عملك وثقافة شركتك، وحينها سيكون الوقت الذي ستقضيه في إدارة العلاقات أطول من الوقت الذي ستقضيه في إدارة عملك، وفي مجال الشركات الناشئة أنت لا تملك رفاهية إهدار أي وقت أو جهد.

وبالإضافة إلى ذلك، هل يمتلك فريقك المهارات المناسبة لأداء العمل؟ من المهم أن تكون مهارات فريق العمل الخاص بك متوازنة، ولكن الأهم أن تتمتع أنت بمهارات القيادة لإدارة الفريق، وأنا أرى أن صلاحية المؤسس تكمن في امتلاك القدرة الجسدية والعقلية والنفسية التي تمكنه من الاستمرار حتى النهاية، وسنناقش لياقة المؤسس في الفصل السادس.

وفي النهاية، يتوقف التنفيذ على اختيار **الموظفين المناسبين لأداء المهمات التي تناسبهم.** وبما أنك المؤسس، فأنت المسئول عن التوظيف وجذب الأشخاص المناسبين، ثم قيادتهم، وجعل تركيزهم ينصبُّ على الأنشطة المناسبة لهم.

4. القدرة على التكيف: التعامل مع التهديدات الخارجية

في بعض الأحيان تبدو شركتك الناشئة كأنها مركز الكون، وهي ليست كذلك. لقد ذكرت في بداية الكتاب بأن فشل الشركات الناشئة غالبًا ما يُظن خطأً أنه يعود إلى أسباب خارجية، وأذكرك بأن سبب فشل الشركات الناشئة عادةً ما يرجع إلى أسباب "داخلية"، وهي أسباب تقع ضمن نطاق مسئولية المؤسس، فإذا عرف المؤسسون هذه الأسباب ودرسوها، فسيتمكنون من تجنب الفشل، ومع ذلك فإن الأمور لا تسير على هذا النحو في كل الأحوال؛ لذا من المهم أن تراقب البيئة الخارجية من كثب ومن منطلق الإطار الذي تدير من خلاله شركتك الناشئة، وفيما يلي أمثلة للتهديدات الخارجية:

- تفوق منافس آخر لديه منتج بديل
- حدوث تغيير في البيئة المنظمة لمجالك
- حدوث تغيير في التوجّهات الاجتماعية
- حدوث تغيير في أسواق رأس المال يؤدي إلى جفاف منابع التمويل
- ابتكار تكنولوجيا جديدة مزعزعة
- أن يزيد المنافس من إنفاق الأموال المخصصة لاستمالة عملائك

قد يشكل تفوق المنافسين تهديدًا داخليًّا أو خارجيًّا أو هما معًا، فنظام الشركات الناشئة يزخر بنماذج الشركات التي أصدرت منتجات رائعة، لكنها لم تلقَ أي رواج، فليس ضروريًّا أن يكون المنتج الأفضل رابحًا، فلنفترض أنك قد تأكدت من حاجة السوق إلى المنتج الذي ستطرحه، وأنك تمتلك نموذج عمل متطورًا ومنتجًا رائعًا، ولكن إستراتيجية الدخول في السوق الخاصة بك ضعيفة، ولم تضع في اعتبارك حالة المشهد التنافسي، فهذا يعد سببًا داخليًّا يؤدي إلى الفشل، وقد يكون السبب هو أن الغرور قد أصابك أنت وفريقك، وصرتم لا تُلقون بالًا إلى ما يحدث على الساحة التنافسية.

وهناك الكثير من هذه النماذج في مجال التكنولوجيا، فحاجة السوق ونموذج العمل وجودة المنتج من الأساسيات، ولكن إلى جانب ذلك لا بد أن تتوافر لديك إستراتيجية جيدة بشأن المبيعات، والتسويق، ووعي العميل، والتوقيت، والتوزيع، فكل هذه العوامل تؤثر في نجاحك. ولا تقلق بشأن المنافسين في المراحل الأولى من مشروعك التجاري، ولكن ضعهم في اعتبارك ـ بكل تأكيد ـ وأنت تفكر في نموذج العمل وجاذبية السوق.

الدخول في حيز التنفيذ: كاتجرام - إنستجرام خاص بالقطط

هناك الكثير من الأفكار التي بدت رائعة، ولكنها لم تتطور إلى أعمال تجارية رائعة، فتخيل مؤسسًا محتملًا يقول: "أنا لديَّ فكرة رائعة: موقع إنستجرام خاص بالقطط!"، وأول ما أبحث عنه في نواة الفكرة المحتملة هو مدى ملاءمة الفكرة لحاجة السوق، فمقتنو القطط اليوم أناس غريبو الأطوار، يرسلون ببطاقات بريدية تحمل صورًا لقططهم في أثناء قضائهم عطلاتهم، وهذا الأمر حقيقي بالفعل، فقد قرأت عنه على الإنترنت؛ لذلك ربما تكون هناك حاجة إلى ابتكار إنستجرام خاص بالقطط، ولن أرفض الفكرة لمجرد أنها تبدو سخيفة، ولكني سأبدأ بسؤال رائد الأعمال صاحب هذه الفكرة عن دليله على أن مقتني القطط يتوقون إلى فكرة موقع مثل كاتجرام، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرحها حتى تتعرف على احتياجات السوق:

- كم عدد مقتني القطط؟
- ما متوسط عدد القطط الي يقتنيها كل واحد منهم؟
- كم عدد صور القطط التي تنشر على المنصات الموجودة حاليًّا؟
- قم بعمل دراسة استقصائية لحصر عدد منشورات القطط التي يضعها مستخدمو إنستجرام لتعرف مدى احتياجهم إلى مثل هذه الفكرة.
- لماذا يقومون بنشر صور قططهم على إنستجرام؟
- هل هناك من حاول تنفيذ هذه الفكرة؟ هل حالفه النجاح أم مُني بالفشل؟

إن قائمة الأسئلة وموضوعات البحث لا تنتهي، فمن يقتنون القطط غير متشابهين على الإطلاق، ولن تجد كل مقتني القطط يلتقطون صورًا لقططهم، فمن هؤلاء من يستخدم فلتر كيتي (وجه القطة) الذي يظهر على تطبيق سناب شات، ومنهم من لا يعرف كيفية تشغيل جهاز الكمبيوتر، ويصبحون سعداء عندما يطبعون صور قططهم، ويحتفظون بها في ألبوم خاص بالصور على رفوفهم، والعديد من مقتني القطط الماهرين بالتكنولوجيا ينشرون صور قططهم على موقع فيسبوك، وهناك من ينشرون صور القطط على إنستجرام، فهل هؤلاء هم من يمثلون السوق؟ ربما تكون الإجابة لا،

وربما هم مكتفون بإنستجرام، فمَن إذن مِن مقتني القطط يريد هذا المنتج؟ فالأمر إذن لا يتعلق بجميع مقتني القطط، بل يتعلق بمقتني القطط الماهرين في استخدام التكنولوجيا، ويلتقطون الصور لحيواناتهم الأليفة، ولكنهم غير راضين عن تجربة نشر هذه الصور على موقعي إنستجرام وفيسبوك.

وبعد أن توصلنا إلى هذه النتيجة، علينا طرح السؤال الأهم: هل هناك من سيرى أن تجربة استخدام منصة كاتجرام ذات قيمة كافية لكي يدفع المال مقابلها؟ خاصة أن موقعي إنستجرام وفيسبوك مجانيان، فلماذا سيدفع مقتنو القطط من أجل نشر صور قططهم؟ إنني لا أقول إنهم لن يدفعوا، بل إنني أتساءل فقط عن السبب الذي يمكن أن يجعلهم يدفعون. وجعل شخص ما يدفع من ماله نظير منتج أو خدمة هي وظيفة عرض القيمة، فنحن ندفع المال في مقابل الأشياء القيِّمة التي نرى أنها تستحق ذلك، والأمر بسيط للغاية؛ لذلك إذا كنت تعجز عن تحويل فكرتك إلى عرض قيمة، ثم إلى نموذج عمل، فأنت لم تمتلك عملًا تجاريًّا بعدُ. فلتسأل نفسك هل تقوم بحل مشكلة وثيقة الصلة؟ وهل بإمكانك تصميم نموذج عمل يتسم بالصلاحية؟ (وإذا توصلت إلى نموذج عمل يتسم بالصلاحية لفكرة كاتجرام، فراسلني على البريد الإلكتروني!).

خرافة: التزام السرية هو سر النجاح

غالبًا ما يطلب مني المؤسسون توقيع اتفاقية عدم إفصاح قبل أن يبدأوا الحديث عن شركتهم الناشئة، وعادة ما يكون ذلك بمنزلة جرس إنذار، فلا علاقة لنموذج العمل بالتزام السرية، فالفكرة التي تحتاج إلى أن تظل سرًّا عادة ما تكون فكرة ضعيفة، كما أنه من المستبعد تمامًا أن تتعرض فكرتك للسرقة أو الاستنساخ، وإذا كنت قلقًا بشأن ذلك، فإن قلقك هذا يفصح عن الكثير بشأن مدى قوة فريق عملك، ونموذج العمل الخاص بك، وما تتمتع به من خبرة، فالأفكار سهلة، أما تنفيذها فهو أكثر صعوبة جدًّا، ومن النادر أن تحتاج إلى أن تُبقي فكرة شركتك الناشئة طي الكتمان.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات للوصول إلى فكرة أفضل

الخطوة الأولى: ابحث عن مشكلة تهتم بحلها

ابحث في السوق عن المشكلات التي تهتم بها ويمكنك حلها. مَن مِنَّا يحب مهمة ملء خزان السيارة بالوقود بنفسه؟ لا أحد، ولكننا نقوم بذلك توفيرًا للنفقات، فهل يمكنك حل هذه المشكلة؟ مَن مِنَّا يحب الذهاب إلى المتجر؟ هل يمكن حل هذه المشكلة آليًّا؟ القطارات المزدحمة، وأسعار العقارات المرتفعة، والطرق المكتظة، والأشخاص الوقحون في الطوابير، والقادة الفاشلون، ورحلات العمل اليومية الرتيبة، والطلاق، والتعاسة، والفقر، والمياه الملوثة؛ فالعالم يعج بالمشكلات التي تحتاج إلى حل، فابحث عن واحدة منها تهتم بحلها. وأفضل الأفكار التي عرضها عليَّ المؤسسون هي "التي كانت تلبي رغبة ملحة"؛ فالمؤسس الذي يهتم بشدة بحل مشكلة ما يواصل المسيرة عندما تزداد الأمور صعوبة، وغالبًا ما تكون لديه رؤية فريدة للمشكلة.

الخطوة الثانية: اختبر عروض القيمة

ما عرض القيمة الخاص بك؟ وما المشكلة التي تسعى إلى حلها؟ وما نوعية العملاء الذين تستهدفهم بحلها؟ وهل هذه المشكلة تهم العملاء بالشكل الكافي؟ وما مقدار القيمة التي سيضيفونها إلى حلك؟ اقضِ مزيدًا من الوقت في الإجابة عن هذه الأسئلة، وافحص كل الخيارات المتاحة، وبمجرد أن تحدد ماهية عملائك المحتملين، اخرج إليهم وراقبهم، فمراقبة العملاء هي إحدى المهارات التي سنتحدث عنها في الفصول اللاحقة، وإنني أعجز عن التعبير عن مدى أهمية هذه المهارة عند تطوير عرض القيمة المقترح. ولتسأل العملاء المحتملين المزيد من الأسئلة عن المشكلة، مثل: كيف يقومون بحلها اليوم؟ هل لديهم طريقة للتحايل على هذه المشكلة؟ هل يتجاهلونها؟ هل هناك منافس آخر في السوق يقوم بالفعل بحل هذه المشكلة بشكل أسرع وأكثر فاعليةً منك؟ ثم اسأل نفسك: ما

الفائدة التي ستعود على عملائي من حل هذه المشكلة؟ فالناس يدفعون الكثير من المال في مقابل الحصول على ما يمنحهم السعادة، فإن لم يحصلوا عليها، فإنهم يوفِّرون نقودهم، فما المكاسب التي تقدمها إليهم؟ وما الآلام التي تخففها عنهم؟ فالعملاء لن يدفعوا نقودًا في مقابل شيء يمكن أن يزيد حياتهم تعقيدًا، أو يسبب لهم الارتباك، كما أنهم لن يدفعوا شيئًا من مالهم من أجل منتجك، إذا كان هناك منتج آخر سيمنحهم حالةً أو شعورًا بالتألق والنجاح، وإن كان ذلك المنتج أغلى ثمنًا من منتجك. لذا فلتتأكد من أنك تحريت عن جميع احتياجات العملاء المحتملين، سواء التي يعبرون عنها أو التي لا يعبرون عنها، وتذكر أن عرض القيمة الناجح هو الذي ينال رضا العملاء واستحسانهم.

الخطوة الثالثة: اختبر نماذج العمل

إنك الآن تعلم كل شيء عن المشكلة التي تقوم بحلها؛ إذ تعلم سبب كونها مشكلة كبيرة بالنسبة إلى العملاء، والكيفية التي يحاولون أن يحلوا بها هذه المشكلة اليوم، كما تعلم العميل المستهدف، وعرض القيمة الذي ستقدمه إليه، إنك الآن جاهز لتصميم نموذج العمل، واستكشاف البدائل، وإجراء عمليات البحث اللازمة لتدعيمها.

وهناك أدوات وتقنيات رائعة من شأنها تطوير نماذج العمل، وكما ذكرت آنفًا، فإن المعيار الفعلي لتطوير نموذج العمل هو مخطط نموذج العمل، الذي طوره كل من أوسترفالدر وبنيور في كتابهما *Business Model Generation*.

ويتيح مخطط نموذج العمل لك تلخيص كل العناصر الرئيسية لنموذج العمل في صفحة واحدة من: القنوات، وفئات العملاء، ومصادر الدخل، والتكاليف، والشراكات، والعلاقات بالعملاء، وعرض القيمة. وهذه عملية من السهل متابعتها، كما أنها أصبحت الوسيلة المتبعة في توصيل نماذج العمل إلى المستثمرين والشركات الناشئة، كما ستساعدك على توصيل نموذج العمل إلى فريق عملك، ومن الضروري بكل تأكيد أن يكون فريق عملك والمستثمرون على دراية بكل الجوانب الخاصة بنموذج العمل.

وبالإضافة إلى ذلك، سيساعدك هذا على فحص جميع أشكال نماذج العمل المختلفة، فقد تُتاح أمامك ثلاثة أو أربعة أشكال مختلفة؛ فهل ستعتمد نموذج الرسوم مقابل الاشتراك, أم ستستعين بالنموذج " نصف المجاني" ("سأجعل جزءًا صغيرًا من الخدمة مجانيًّا، ثم بعدها سأفرض رسوم اشتراك)؟ هل ستفرض اشتراكًا سنويًّا, أم سيكون الاشتراك مرة واحدة فقط، ثم يحصل العميل على الخدمة مدى الحياة؟ وسيساعدك النظر إلى هذه الأشكال المحتملة لنموذج العمل الخاص بك على استكشاف خيارات مختلفة، وبعد ذلك يمكنك أن تختبر نماذج العمل المختلفة لتحديد أفضل نموذج يناسب عملك التجاري.

دراسة حالة: فوكستيل في مقابل البث الحي (نموذج عمل تمت زعزعته)

إذا أردنا أن نضرب مثالًا للكيفية التي يمكن أن يتزعزع بها نموذج العمل، فلن نجد أفضل من شركة فوكستيل، وهي شبكة قنوات تلفازية تبث برامجها من أستراليا، فقد كانت تكاليف بدء تشغيل فوكستيل كبيرة للغاية؛ إذ اضطرت إلى نشر بنية تحتية واسعة من الكابلات، وشراء محتوى باهظ الثمن لتقديمه إلى المشتركين، وعلى الرغم من أنها ظلت الخيار الوحيد المتاح في السوق سنواتٍ طويلةً، فإنها اليوم تواجه منافسة قوية من منافسَيْن جديدين دخلا السوق، وهما شركة نتفليكس وشركة ستان؛ فالمنافسان الجديدان يبثان محتوى الفيديو الخاص بهما بناءً على طلب المشتركين، ودون إعلانات، وهذا يعني أن عميلهما يمكنه مشاهدة ما يريد في الوقت الذي يحدده، كما أن هذه الشركات تبث إرسالها من خلال البنية التحتية الخاصة بشبكة الإنترنت؛ ما جعل بدء تشغيل هذه الخدمات لديها أقل تكلفة، ونتيجةً لذلك اضطرت شركة فوكستيل لأن تخفض رسوم الاشتراك، ومحاولة تقديم خدماتها من خلال نظام البث الحي.

وفي هذه الحالة يكون لديك نموذجان من نماذج العمل المنافسة: الأول يخص شركة فوكستيل التي تسعى إلى تحقيق الربح من المشتركين، ولكن عملاءها غير راضين عن الخدمة التي يتخللها الكثير من الإعلانات، وعلى الرغم من المبلغ الكبير الذي يدفعه العملاء مقابل الاشتراك، لا تزال فوكستيل تحاول جني المال من خلال عائدات الإعلانات، بالإضافة إلى أنها هي من تحدد المحتوى، وتوقيت عرضه للمشترك. والنموذج الثاني يخص شركة نتفليكس التي لا تزال تعتمد نموذج الاشتراك، ولكنَّ محتواها لا تتخلله أية فواصل إعلانية، وتتيح للمشترك مشاهدة ما يريد في الوقت الذي يناسبه.

لذلك فإن نموذج العمل الأكثر جدارة هو الذي يربح في النهاية.

الخلاصة

إن الأفكار يسيرة ومتاحة للجميع في كل مكان، وإذا كانت لديك فكرة رائعة، فإن هذا لا يعني أنك ستؤسس شركة رائعة، فمفتاح تأسيس شركات ناشئة ناجحة هو تحويل الأفكار المذهلة إلى عمل تجاري يقدم منتجًا أو خدمة تجعل الناس يدفعون أموالهم في مقابل الحصول عليها، وهذا يعني تطوير عرض قيمة مُقنع، ودمج هذا العرض في نموذج عمل يتسم بالصلاحية. وعلى الرغم من أن هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به من أجل تحويل فكرة ما إلى عمل تجاري، فإن الشعور العميق بما يحتاج إليه عملاؤك المحتملون سيمنحك رؤية ثاقبة قيِّمة عن أفضل طريقة لحل مشكلاتهم.

والعناصر الأساسية الأربعة للفكرة القابلة للاستثمار هي كالتالي:

- � معرفة المرغوب (حل مشكلة وثيقة الصلة بالعملاء)
- � الصلاحية (تطوير نموذج عمل فعَّال)
- � الجدوى (تعيين فريق العمل المناسب الذي يؤدي المهمات المناسبة)
- � القدرة على التكيف (مراقبة البيئة الخارجية من كثب)

إن الأمور تسير على نحو أفضل كثيرًا مع هؤلاء المؤسسين الذين يفهمون تلك العناصر الأساسية الأربعة، فأنت على دراية بالسوق التي ستقدم فيها خدمتك، وتفهم جيدًا المشكلة التي تعمل على حلها أكثر من أي شخص آخر، كما أنك على علم بالعملاء الذين تستهدفهم بحل هذه المشكلة، وهذا سيمنحك الدرجة اللازمة من الثقة لنجاح نموذج العمل الخاص بك، ومن ثم يقوم عملاؤك بدفع أموالهم من أجل الحصول على منتجك، وقد لا تضطر إلى إقناعهم بأن منتجك سيحل مشكلتهم، بل سيعرفون ذلك على الفور، وسيبحثون عن منتجك.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

أرني المال! في الفصل التالي سأشرح لماذا يعد التمويل بمنزلة الأكسجين للشركات الناشئة؛ إذ إنك تحتاج إلى قدر مناسب من المال، فالمال غير الكافي سيضيق الخناق على شركتك الناشئة، والتمويل الزائد على الحد سيفقدك بوصلتك، فهل تعلم القدر الذي تحتاج إليه شركتك الناشئة من المال؟ وهل يمكنك أن تحصل على قدر أكثر مما تحتاج إليه شركتك الناشئة؟ وكيف يمكنك تجنب نفاد السيولة النقدية؟

الفصل 5: المال هو الملك

عندما يتعلق الأمر بالشركات الناشئة، يكون المال هو الملك، فهو الأكسجين الذي يضمن لعملك التجاري الاستمرار على قيد الحياة، وحينما يفكر المؤسسون بشأن السيولة النقدية، فإنهم عادة ما يركزون على جمع الأموال، وهو أمر مهم، ولكنه ليس **أهم** جانب مالي ينبغي للمؤسسين أن يفكروا فيه، فالأسباب العشرة الرئيسية المؤدية إلى فشل الشركات الناشئة تتضمن ثلاثة أسباب تتعلق بقضايا التمويل، وهي:

- نفاد السيولة النقدية
- الإفراط في التمويل
- انعدام التوافق بين المؤسس والمستثمر

قد تُفاجأ عندما تعلم أن الشركة الناشئة مُعرضة للإصابة بكل من إفراط التمويل ونقصه، وهو ما يتنافى تمامًا مع ما يعتقده معظم الناس، فمعظم رواد الأعمال يدركون مشكلة نقص التمويل، ولكن قلة منهم على وعي بمخاطر الإفراط فيه، فكلتا المشكلتين تتسبب في إغراق المشروع التجاري، وهنا سأشرح كيف يمكن لكل مشكلة من مشكلات التمويل أن تؤدي إلى الفشل، وكيف يستطيع المؤسس الذي يهيئ نفسه لدخول مجال الاستثمار أن يستعد لهذه المشكلات. وأخيرًا، علاقتك بالمستثمرين مهمة للغاية، فإذا لم تكن هذه العلاقة جيدة، فقد يحوِّل المستثمرون حياتك باعتبارك مؤسس شركة ناشئة إلى جحيم لا يُطاق.

خرافة: جمع المال يعني النجاح

تتمكن معظم الشركات الناشئة من الاستمرار في المراحل الأولى من خلال الاعتماد على جولات التمويل من واحدة إلى أخرى، وغالبًا ما يصب المؤسسون جل اهتمامهم على جمع رأس المال،

وهذا أمر مفهوم، فمن دون رأس المال لن تستطيع معظم الشركات الناشئة البقاء، ولأن البيئة التي توجد فيها الشركات الناشئة بيئة متعطشة للمال، فإن العديد من مؤسسي الشركات الناشئة يظنون أنهم قد وصلوا إلى المرحلة النهائية بمجرد الانتهاء من عملية التمويل، ولكن التمويل في الحقيقة هو البداية، والمؤسس الذي يفكر بطريقة صحيحة هو من يقول: "حسنًا، فلنجتهد من أجل الحصول على التمويل، ولكن بعدها يبدأ التحدي الحقيقي"؛ إذ يجب عليك أن تستغل ما حصلت عليه من تمويل الاستغلال الأمثل، فرأس المال محدود، ولذلك من الضروري أن تصب كامل تركيزك على استغلاله الاستغلال الأمثل، وإياك أن تظن أن دخول الأموال في حسابك البنكي يعني نجاح العمل، فاختزال نجاح المشروع التجاري في النجاح في التمويل خطأ كبير، وللأسف من رسَّخ هذه الخرافة في أذهان الناس هي وسائل الإعلام المالية. إن جمع رأسمال كبير أمر مثير للاهتمام ورائع للغاية بكل تأكيد، ولكن كسب العميل الأول، أو إصدار الفاتورة الأولى، أو شحن منتجك الأول، هي إحدى أهم العلامات الفارقة في عملك، ومن المؤكد أنك لن تتمكن من تحقيق كل هذه الأهداف دون جمع المال، ولكن لا تجعل هذا الأمر يشغلك عن التركيز على هدفك الرئيسي، فالتمويل بكل بساطة هو الوقود الذي يساعد على استمرار المشروع التجاري.

ناقشنا في الفصول السابقة أسباب الفشل المتعلقة بكل من الفكرة والمؤسسين، ومعظم أسباب حالات فشل الشركات الناشئة تتعلق بأحد هذين النوعين أو كليهما، وأيًّا كانت الأسباب التي تقف وراء هذا الفشل، فإن المؤشر الخارجي الرئيسي له هو نفاد السيولة النقدية، ويحدث هذا عادة عندما تتعرض أموال الشركة الناشئة للنفاد (لأسباب متنوعة)، وتفشل في توفير مصدر تمويل إضافي؛ لأن المستثمرين فقدوا الثقة بنجاح المشروع التجاري، أو بالقائمين عليه.

فحص الواقع: الأمور المالية

لا مكان للطمأنة الزائفة، فإذا كنت مؤسس شركة ناشئة، فلا بد أن تكون ملمًّا بكل التفاصيل المتعلقة بكل من النموذج المالي والأداء المالي لمشروعك التجاري، وإذا كان التفكير في الحسابات يجعلك

تتصبب عرقًا من فرط الخوف، فقد حان الوقت لمعالجة ذلك الخوف، إذ لا يمكنك بدء مشروع تجاري وإدارته دون فهم عميق للكيفية التي يُجنى بها المال.

الجانب المشرق في هذا الأمر هو أنك لست مضطرًّا إلى القيام به وحدك، فلا بد من تعيين محاسب يتولى ملف الشئون المالية الخاصة بمشروعك التجاري من اليوم الأول، وعندما تكون قادرًا على تحمل تكاليف تعيين مدير مالي كبير أو خبير في الشئون المالية، فلا تتردد في تعيينه؛ لأن ما سيقدمه لك لا يقدر بثمن، ولكن اعلم أن وجوده يقتصر على دعمك ومساعدتك، ولا يغني عن فهمك لكيفية إدارة المشروع التجاري على المستوى الاقتصادي، فهذا أمر مهم للغاية بالنسبة إليك كمؤسس.

ومن السهل - بالنسبة إلى المؤسسين- تجاهل الأمور المالية، والتركيز على المقاييس الأخرى, مثل زيادة عدد المستخدمين، فهناك خرافة أخرى منتشرة تقول إن الشركات الناشئة لا تحتاج إلى أن تكون عملًا مربحًا، وهذا أمر غير صحيح ألبتة، فكلما أدرك المؤسسون مدى حاجتهم إلى نموذج عمل مستدام في مرحلة مبكرة، كان ذلك أفضل لهم، وعلى الرغم من ذلك، فإن ابتكار نماذج عمل اقتصادية ومستدامة أمر لا يخلو من الصعوبة؛ لذلك يرغب معظم الناس في اتخاذ ذلك المسار السهل، ويتجاهلون النماذج المالية الأساسية لمشاريعهم التجارية.

ما سبب أهمية هذا الأمر؟

لا بد لك من فهم الطريقة التي تحرز بها شركتك تقدمًا من الناحية المالية، فعلى سبيل المثال، عليك أولًا أن تفكر: ما حجم المبلغ الذي بين يديك؟ وإلى متى سيستمر معك هذا المال؟ (إن فهم هاتين النقطتين فقط هو خطوة أولى أساسية) وما الكيفية التي سيجني بها مشروعك المال؟ ومتى سيتحول مشروعك إلى الاعتماد على الربحية، ويستغني عن التمويل الخارجي؟

إن هذه الأسئلة سيوجهها إليك كل من المستثمرين المحتملين والموظفين المحتملين الذين يريدون أن يعرفوا هل عملك مستدام أم لا، وهل هذا المشروع يستحق أن يستثمروا فيه مالهم ووقتهم، أم لا.

إن الوعي المالي والحنكة المالية أكثر أهميةً من أي شيء آخر؛ لأن هناك تحوُّلًا في مجتمع الاستثمار المغامر من تمويل الشركات التي تركز على النمو فقط إلى الشركات التي تهتم بالربحية والعائد.

وفي الماضي، كان المستثمرون المغامرون أكثر استعدادًا لاستثمار أموالهم - وأكثر اندفاعًا بلغة مجتمع الاستثمار- في الشركات التي تتمتع بإمكانيات نمو ضخمة، ولو لم تكن مربحة، بل إن بعضها لم تكن لديها أية خطة، أو مسار للربح، كأن المستثمرين والمؤسسين قد اتفقوا على هذ الأمر، قائلين: "حسنًا، سنحدد الكيفية التي سنجني بها المال من هذا المشروع لاحقًا، أما ما يهم الآن، فهو أن نعمل على نمو الاستخدام أو زيادة المستخدمين"، فقد مُولت العديد من الشركات التكنولوجية الشهيرة، واستمر هذا التمويل بناءً على هذه الفرضية، وعلى الرغم من ذلك، حدث مؤخرًا تحول جذري في داخل مجتمع الاستثمار المغامر الذي يتجه الآن إلى الاستثمار في الشركات المربحة، أو على الأقل الشركات التي لديها خطة ومسار مقنع وواضح لتحقيق الربح.

ومن الطبيعي أن يقع المؤسسون فريسة للحيرة والارتباك، فهناك العديد من المشاريع التجارية الضخمة التي تحظى بتقدير كبير في الأوساط المعنية بالتكنولوجيا، ولكنها لا تدر أرباحًا، ومع ذلك ولَّت هذه الأيام، وأصبح المستثمرون الآن ينتظرون من الشركات الناشئة نموذج عمل اقتصاديًّا مستدامًا، وعلى الرغم من الحكمة السائدة التي تقول إن بإمكانك أن تجني أرباحًا عن طريق تكوين قاعدة مستخدمين سريعة النمو، فإن المستثمرين يتجنبون هذا النوع من المشاريع، وهم محقون في ذلك، فالمستثمرون الآن يقولون: "إن تكوين قاعدة المستخدمين آخذة في النمو أمر رائع، ولكن كيف سنربح المال؟ إننا لن نستمر في تمويل هذا المشروع مدى الحياة".

وبالنسبة إلى المؤسسين، من السهل تجاهل الجانب المالي والتركيز على مقاييس أخرى مثل نمو المستخدمين، فإحدى الخرافات الراسخة المتعلقة بالشركات الناشئة تقول إنها لا تحتاج إلى أن تدر ربحًا؛ وذلك لأن ابتكار نموذج عمل اقتصادي مستدام أكثر تعقيدًا مما يبدو عليه، ومعظم الناس يريدون أن يسلكوا الطريق السهل.

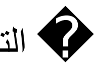
أنا أحيانًا أقابل مؤسسين - ولا سيما في المراحل الأولى لأعمالهم- لا يتمتعون بالمهارات، أو المعرفة اللازمة لفهم الجوانب المالية لأعمالهم، فإما أنهم يركزون على الجانب التجاري وكل جهدهم موجه إلى المبيعات، وإما أنهم يركزون على الجانب التكنولوجي, مُسخِّرين كل مجهودهم في المنتج، ولم أقابل سوى القليل ممن يركزون على الجانب التشغيلي وينصبُّ اهتمامهم بشكل أساسي على التدفق النقدي، ونقاط التعادل، واقتصاديات الوحدة، فلا بد أن يتحمل المؤسسون المسئولية الشخصية للجوانب المالية لمشاريعهم التجارية، بالتأكيد عليك أن تسعى إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية فيما يتعلق بالنواحي الإدارية، مثل الفواتير، أو الامتثال الضريبي، إن أردت ذلك، ولكنك ما زلت في حاجة إلى أن تفهم الجوانب الاقتصادية الخاصة بمشروعك فهمًا عميقًا، إذا أردت له الاستمرار.

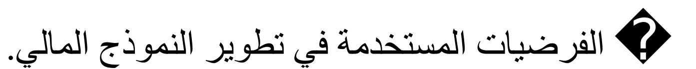
تصميم النموذج المالي

إن الهدف من أي مشروع تجاري - بكل بساطة - هو كسب المال والاستدامة، فتطوير نموذج مالي هو الخطوة الأولى لفهم اقتصاديات مشروعك؛ لذا يجب عليك أن تبدأ تطوير النموذج المالي في أقرب وقت ممكن، وكذلك عند تقييم الإستراتيجيات المختلفة الخاصة بالذهاب إلى السوق، من المفيد إبراز الأثر المالي لكل واحدة من هذه الإستراتيجيات المختلفة، كأن تقارن - على سبيل المثال- بين نموذج فرض رسوم اشتراك شهرية، ونموذج فرض رسوم حسب الاستخدام.

لا تخشَ اتخـاذ هذه الخطــوة، فهنـــاك العــديد من الأدوات والمصـــادر المتـاحة التي ستساعدك على تسريع وتيرة تطوير النموذج المالي الخاص بك، ولا بد للنموذج المالي أن يبين بصفة أساسية ما يلي:

- الإيرادات المتوقعة.
- التكاليف المتوقعة.
- الأرباح المتوقعة.

 التدفقات النقدية الواردة والصادرة المتوقعة.

 الفرضيات المستخدمة في تطوير النموذج المالي.

هناك مثل سائر في مجتمع الاستثمار المغامر يقول: "إن الأمر الذي دائمًا ما يكون صحيحًا بشأن النماذج المالية في المراحل الأولى هو أنها دائمًا ما تكون غير صحيحة"، فعندما تقوم بإعداد النماذج المالية في المراحل الأولى، يكون من الأفضل أن تعد نموذجًا لمدة أقصاها من **12** إلى **24** شهرًا، أما محاولة التنبؤ والتخطيط لثلاث أو أربع أو خمس سنوات، فتعد ضربًا من ضروب الرجم بالغيب.

لم أرَ قط نموذجًا ماليًّا لشركة ناشئة تم إنجازه بدقة بنسبة **001%**، فأفضلها عبارة عن تخمينات مدروسة، ففي المراحل الأولى من المشروع التجاري، لا تتوافر لديك بيانات سابقة لمساعدتك على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، ومع مضي الوقت، يزداد المشروع التجاري نموًّا، ويتراكم معه المزيد من البيانات والمعلومات المعتمدة على الخبرة التي من خلالها يمكنك وضع توقعات أكثر دقة.

دراسة حالة: عندما يكون مبلغ الثمانية ملايين دولار غير كافٍ

تعد شركة "**ريفيند**" إحدى الشركات التي تمثل دراسة حالة مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالتمويل، وهي شركة أسستها عام **2014**، وأصبحت مدرجة في بورصة الأوراق المالية الأسترالية عام **2015**، لقد جمعت الشركة **8** ملايين دولار كجزء من الاكتتاب العام الأولي، ومع ذلك عرض علينا المستثمرون المحتملون، خلال عملية جمع رأس المال، المزيد من المال - وصل إلى نحو **50** مليون دولار- فيما يُسمى بجولة التمويل ذات الاكتتاب المفرط، وظن كل فرد من أفراد فريق العمل أن الثمانية ملايين دولار مبلغ كافٍ لنا للوصول إلى نقطة التعادل (وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات والنفقات) ولتحقيق الربح في الوقت الذي حددناه، ولكن تبين لنا فيما بعد أننا نحقق الإيرادات بوتيرة أبطأ مما كنا نتوقع؛ ما يعني أن معدل الاستنفاد لدينا كان أكبر مما كنا

نتوقع، فاضطررنا إلى القيام بعدة جولات لجمع المزيد من رؤوس المال الإضافية؛ ومن ثم نزل بنا العقاب - من مساهمينا - في البورصة بانخفاض سعر السهم.

السيولة النقدية للشركة الناشئة: هل شركتك محكوم عليها بالفشل، أم بالنجاح؟

لقد ذكرت، في الفصل الأول، مصطلحي **الشركة الناشئة المحكوم عليها بالفشل، والشركة الناشئة المحكوم عليها بالنجاح،** اللذين وضعهما المستثمر بول جراهام، ومعناهما باختصار أن شركتك الناشئة إما أنها تظل تنفق المال حتى تصل إلى النقطة التي تحتاج عندها إلى القيام بجولة تمويل أخرى، إن كان في استطاعتها ذلك (شركة محكوم عليها بالفشل)، وإما أنها تنفق المال، ولكن الإيرادات تنمو بشكل سريع بما يكفي لوصول العمل إلى نقطة التعادل قبل نفاد هذا المال (شركة محكوم عليها بالنجاح).

ويمكنك استيعاب اقتصاديات النقدية الخاصة بالشركات الناشئة بكل سهولة من خلال النظر إليها في أبسط صورها. والخلاصة هي أن المال هو الملك، وأن هناك أربعة جوانب أساسية لا بد لك من فهمها عندما يتعلق الأمر بالنقدية:

- ما مقدار ما تملكه من النقدية؟
- ما مقدار ما ستحتاج إليه من النقدية؟
- ما معدل استنفاد النقدية الخاص بك؟
- متى سينفد ما لديك من نقدية؟

ما مقدار ما تملكه من النقدية؟ وما مقدار ما ستحتاج إليه منها؟

إن النموذج المالي الأولي الخاص بك هو ما سيوضح لك مقدار المال الذي سوف تحتاج إليه، ولكنك - في رأيي - ستحتاج إلى أكثر من المبلغ الذي تتوقعه بنسبة تصل من **50** إلى **100%**، لماذا؟ لأن النموذج المالي الأولي ما هو إلا أفضل تخمين، وهذه الافتراضات التي وضعتها مهما كانت مدروسة، فإنها لم تخضع للاختبار في عالم الواقع بعدُ؛ لذا من الأفضل أن تطلب سيولة نقدية أكثر مما تظن أنك محتاج إليه في أثناء مناقشات تمويلك الأولي، حتى يكون لديك مبلغ احتياطي يوفر لك حد الأمان.

هناك سبب آخر يمنع المؤسسين من طلب المزيد من السيولة النقدية في أثناء مناقشات التمويل الأولي: ألا وهو الخوف من زيادة عدد الأسهم المصدرة، وهذه الزيادة تعني تقليص حصة ملكية المؤسس في العمل؛ نتيجة قيام مستثمرين خارجيين بضخ الأموال في الشركة، ويمكن حساب نسبة هذا التقلص من خلال قسمة قيمة ما وضعه المستثمرون الخارجيون في الشركة على مقدار المال كله الذي صار يدور في داخل الشركة، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك شركة ناشئة، قُدرت قيمتها بنحو مليون دولار قبل الاستثمار (يسمى هذا تقييم ما قبل التمويل أو الاستثمار)، ووضع المستثمر الخارجي **200000** دولار، فإن هذا سيقلص حصة المؤسس بما يقرب من **16.6%**، وذلك بقسمة قيمة الاستثمارات **200000** دولار على القيمة الجديدة بعد الاستثمار (ويسمى هذا تقييم ما بعد التمويل أو الاستثمار) **1200000** دولار.

إن مؤسسي الشركات الناشئة الذين يخشون زيادة عدد أسهم شركاتهم، عادةً ما يقلصون من حجم تمويل شركاتهم من أجل الاحتفاظ بأكبر حصة من الملكية، وإنني أنصحهم بشدة بألا يفعلوا ذلك، وأعلم أنك ستتنازل عن جزء من شركتك الناشئة مقابل ضخ المزيد من رأس المال في الشركة، ولكن إذا أحسنت استغلال هذا المال، فإن شركتك ستنمو بشكل أسرع، وسيمنحك هذا فرصة كبرى للنجاح؛ فحصولك على رأس المال الكافي - حتى إن كان ذلك يعني التنازل عن جزء من حصتك- قد يمهد لك الطريق إلى الحصول على حصة كبرى في المستقبل، كما أن ظروف التمويل الجيدة يمكنها أن تصنع الفارق، بل هي تصنعه بالفعل، فوجود المال في البنك في اللحظة الآنية يوفر لك الوقت، ويمنحك بعض الثقة بالقدرة على الاستمرار في المستقبل القريب، وتذكر أن **92%** من

الشركات الناشئة تُمنى بالفشل، وأننا نحاول تقليص نسبة الفشل هذه، وزيادة الـ **8%** نسبة النجاح؛ لذلك عليك أن تتأكد أن شركتك الناشئة لن يصيبها الفشل بسبب نقص في التمويل.

ما معدل الاستنفاد الخاص بشركتك؟ ومتى ستنفد أموالها؟

يُعرف مدى السرعة التي تنفق بها شركتك الناشئة المال **بمعدل الاستنفاد**، وهذا المعدل يُحسب عادةً كل شهر، وهو في جوهره يمثل التدفقات النقدية الواردة مطروحةً منها التدفقات النقدية الصادرة في الشهر، وبالنسبة إلى معظم الشركات الناشئة، يكون معدل الاستنفاد رقمًا سالبًا؛ إذ إن الاختلاف بين تقرير حساب الأرباح والخسائر، والتدفق النقدي الفعلي في المشروع التجاري هو أحد مصادر الحيرة والارتباك لدى المؤسسين، ففي كثير من الأحيان قد تكون الشركات الناشئة مُربحة في تقرير حساب الأرباح والخسائر؛ أي تكون الإيرادات أعلى من النفقات، ولكن قد ينتهي الأمر بالشركة بنفاد ما بها من مال بسبب سوء إدارة التدفقات النقدية، كأن تكون عملية دفع النقدية (حساب الدائنين) أسرع من عملية جمعها (حساب المدينين) على سبيل المثال، لذا لا بد أن تكون إدارة التدفقات النقدية على رأس الأولويات المالية لدى المؤسس؛ لأن معرفة معدل الاستنفاد الشهري هي نقطة الانطلاق، وإذا لم تكن على دراية كاملة بتفاصيل هذا الرقم وما يدل عليه، فأنت لا تدير شركتك الناشئة على الوجه الذي ينبغي له.

والعنصر الأخير في هذه المسألة يتمثل في معرفة الوقت الذي ستنفد فيه الأموال الخاصة بشركتك، ونأمل أن يحدث هذا في المراحل المتأخرة لا في المراحل الأولى من انطلاق الشركة، وحساب الوقت المتبقي لك قبل نفاد النقدية - الذي يسمى **مدة بقاء النقدية** - سهل للغاية، وذلك من خلال قسمة الرصيد النقدي الحالي المتوافر لديك على معدل الاستنفاد الشهري، وهذا سيعطيك دليلًا تقريبيًّا لعدد الأشهر المتبقية لشركتك الناشئة قبل نفاد أموالها، ويمكنك بعدها أن تحلل الإيرادات الحالية ومعدل نموها الشهري، ومن ثم معرفة الوقت الإضافي الذي يمكن أن توفره هذه الإيرادات، وعندما تصل الإيرادات ونموها بشركتك إلى نقطة التعادل وحالة التدفق النقدي الإيجابي قبل نفاد النقدية،

فاعلم أن أيام السعادة قد بدأت، وأن شركتك الناشئة قد وضعت قدمًا على طريق النجاح، وهذه مكانة رائعة تتمنى أن تصل إليها أية شركة ناشئة؛ لأنها تمنحك متنفسًا لجمع رأسمال إضافي وفق شروطك، والتركيز على ما هو أكثر من مجرد الاستمرارية.

الإفراط في التمويل: عندما تضع وليمة أمام رجل يتضور جوعًا

إن الإفراط في تمويل الشركات الناشئة يشبه تمامًا وضع وليمة كاملة أمام رجل يتضور جوعًا، إذ عادة لا تمتلك الشركات الناشئة في مراحلها الأولى ما يكفيها من المال، لذلك يدير المؤسسون العمل من خلال دخل منخفض، أو دون أي دخل؛ فهم يعملون في مكاتب متواضعة للغاية، أو ربما لا تتوافر لديهم أية مكاتب على الإطلاق، فهم يعانون قلة الموارد المالية التي تكاد تكون معدومة، ولعلك تعتقد أن إعطاءهم المال سيكون بالضرورة شيئًا جيدًا، ولكن الأمور عادة لا تسير على هذا النحو، فمنح مبلغ كبير من المال دفعة واحدة لشركة ناشئة عانت ندرة الموارد المالية، ربما يؤدي إلى حدوث أمرين خطيرين: وهما أن يتحول القائمون عليها إما إلى متقاعسين، وإما إلى مسرفين، أو ربما الأمرين معًا.

إن التقاعس بمنزلة نذير بدنو أجل الشركة الناشئة وسقوطها، فقد رأيت من المؤسسين من نمت لديهم روح الدعة والفتور بعد حصولهم على تدفق مالي مفاجئ؛ ما أفقدهم حماسهم، وأصابهم بالتراخي والركون، فالآن بعد أن أصبحت لديهم سيولة نقدية تكفيهم من **12** إلى **18** شهرًا، أخذوا يتساهلون في عملهم، وهذا الأمر غالبًا ما يعكس مدى نضج فريق التأسيس وخبرته، إذ لا يسمح بهذا سوى مجالس الإدارة التي لا توجِّه المؤسسين على الوجه المطلوب، وهذا هو أفضل سيناريو يمكن أن يحدث.

أما أسوأ السيناريوهات، فيتعلق بالإسراف؛ لأن المؤسسين عندها يتصرفون كأنهم يجلسون على تل من المال، فهم يشترون سيارات فارهة، ويقيمون حفلات كبيرة لتدشين شركاتهم، وينتقلون إلى

مكاتب فخمة مليئة بالأثاث الفاخر واللوحات الجدارية، فأية شركة ناشئة تجد مكاتبها مزودة بالمقاعد الفخمة، فاعلم أنها مصابة بالإفراط في التمويل.

وإذا شاهدت حلقات المسلسل الكوميدي *Silicon Valley* - وهو مسلسل من إنتاج شبكة إتش. بي. أو، وتدور أحداثه حول الشركات الناشئة- فستدرك ما أقصده، فقد كان هذا المسلسل يصيب كبد الحقيقة المؤلمة في بعض الأحيان، بل إن الكوميديا التي اتسم بها تعود إلى كونه ينبع من الواقع، ففي إحدى الحلقات بعد حصول شركة باكمانتي كابيتال على تمويل كبير، أول ما فعله المؤسسون هو إقامة حفل كبير في جزيرة ألكتراز، وإنفاق المال كله. فعندما أرى الحفلات الباذخة، والأثاث الفخم، والإسراف في الإنفاق ينتاب إحدى الشركات الناشئة، أتأكد أن لديها إفراطًا في التمويل، وهذا النوع من الإسراف والرعونة يعني أن المستثمرين سيخسرون أموالهم، فكيف يمكنك إذن تجنب حدوث هذا؟ عن طريق تقسيم التمويل على دفعات.

وتقسيم التمويل على دفعات هو سيناريو يعود بالنفع على كلا الطرفين: المستثمرين، والمؤسسين، فهو يعني أن يتعهد المستثمر بتقديم التمويل على سلسلة من الدفعات، بحيث تتوقف كل دفعة على إنجاز خطوة مهمة معينة في مسيرة العمل، فعلى سبيل المثال قد يقول المستثمر: "حسنًا، أنا سأمدك بمليوني دولار، ولكن على دفعات بحيث تكون كل دفعة عبارة عن نصف مليون دولار قابلة للزيادة ومتوقفة على تحقيقك مقاييس النجاح المتفق عليها بين الطرفين".

إن هذا النهج له فائدتان: الأولى هي تقليل المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون، وتجنب هذا الموقف الذي يقعون فيه عندما يودعون مبلغًا كبيرًا من المال في الحساب البنكي الخاص بالشركة الناشئة، ثم يحبسون أنفاسهم من فرط شعورهم بالقلق وهم يأملون أن يؤتي العمل ثماره، ويضعون أنفسهم تحت رحمة المؤسسين.

أما الفائدة الثانية فهي تخص المؤسسين، فمعظم المؤسسين الآن يبحثون عن أكبر تمويل ممكن، ويرغبون في الشعور بالأمان من خلال التأكد أن المستثمرين سيلتزمون بتقديم أموالهم، وهم يدركون وفق هذا النهج أن إنجاز خطوة في مسيرة العمل هو ما سيجعل المستثمر يلتزم بتقديم دفعات التمويل المتفق عليها (يمكن أن يتم ذلك من خلال إبرام اتفاقية ضمان)، فهذا النهج يدفع

المؤسس إلى التركيز على عمله، ويحافظ على أموال المستثمر؛ إذ تقل المخاطر التي يتعرض لها المستثمر، وتعمل الشركة الناشئة على الالتزام بتقديم خدمتها أو منتجها؛ الأمر الذي يحقق التوازن بين متطلبات كلا الطرفين.

ومن الصعب الحصول على تمويل جيد؛ لذلك فإن المؤسسين الذين يرحبون بالتمويل وفق نظام الدفعات تكون فرصتهم أفضل في الحصول عليه، وهذا النهج يتسم بالنضج والواقعية، حيث يكون هناك مُحفز لكل دفعة من دفعات التمويل، مثل الوصول إلى المستوى المطلوب من نمو المستخدمين أو الإيرادات، أو تحقيق الأهداف الخاصة بالمواصفات التي تم الاتفاق عليها بخصوص منتج معين، فمن المهم أن تدرك أن معظم المستثمرين لا يتقبلون الفشل، فهم سيستمرون في تمويل المشروع التجاري ما دام يحرز تقدمًا في طريق النجاح، ومن غير المنطقي أن تنتظر منهم استمرار التمويل إذا تعثر المشروع، ففشل الشركة الناشئة في إنجاز خطوات مهمة على طريق النجاح التي قد وعدت بتحقيقها هو بمنزلة دق ناقوس الخطر بالنسبة إلى المستثمرين؛ لذا لا بد أن يدرك المؤسسون أن المستثمرين سيضعون مثل هذه الأنواع من الشروط ما داموا يعانون ندرة في الموارد المالية.

التعامل مع انعدام التوافق بين المؤسسين والمستثمرين

كما أن انعدام التوافق بين شركاء التأسيس يؤدي إلى انهيار الشركة الناشئة وفشلها، فانعدام التوافق بين المؤسسين والمستثمرين قد يؤدي إلى تدمير الشركة الناشئة وسمعة المؤسسين بكل سهولة. وغالبًا ما يظن المؤسسون أن علاقتهم بالمستثمرين تنتهي بمجرد أن تُودع الأموال في البنوك، وهذا أمر غير صحيح؛ لأنك لن تحتاج فقط إلى المستثمرين من أجل جولات التمويل في المستقبل لاستمرار شركتك الحالية، بل ستحتاج كذلك إلى تكوين علاقة قائمة على الثقة معهم تحسبًا لأي استثمار مستقبلي، فالمؤسسون الناجحون الذين تجمعهم علاقة جيدة بمستثمريهم السابقين، يسهل عليهم كثيرًا جمع المزيد من رأس المال في المرة الثانية أو الثالثة أو الرابعة.

والخطوة الأولى في التعامل مع المستثمرين هي معرفة توقعاتهم وفهمها، وفيما يلي بعض الأسئلة التي عليك أن تفكر بشأنها:

- ما مستوى التدخل في العمل الذي يتوقعونه؟
- ما الكيفية التي يتوقعون أن تتواصل بها معهم؟ وما الوقت الذي يتوقعون فيه ذلك؟
- ما الأطر الزمنية التي يتوقعون خلالها العائد على رأس المال (الخروج)؟
- ما مواقفهم إزاء المخاطر والمكاسب؟
- ما توقعاتهم لمرتبات المؤسسين؟
- ما وجهات نظرهم بشأن خيار سحبك بعض الأموال عندما تكون هناك عائدات جيدة؟

يجب عليك أن تتأكد أن المستثمرين يفهمون مشروعك حقًّا، فقد رأيت عددًا لا حصر له من المستثمرين الذين يمولون مشاريع لا يفقهون عنها شيئًا سوى انتقاد النهج الذي يتبعه المؤسسون أو اتهامهم بضعف الأداء، فتأكد أن كل واحد من مستثمريك يفهم نموذج العمل وخطة العمل خلال الشهور الاثني عشر المقبلة. واستخدم مخطط نموذج العمل لتطلع المستثمرين على الجوانب الرئيسية لعرض القيمة ونموذج العمل: ما نقاط الإثبات الرئيسية والخطوات المهمة التي تسعى لتحقيقها وتدل على أنك تسلك المسار الصحيح؟ متى ستقوم باختبار هذه المقاييس الرئيسية وإعداد التقارير بشأنها؟ وما الطريقة التي ستقوم بذلك من خلالها؟

تعامل بشفافية مع المستثمرين، وحدد معهم نقاط تواصل منتظمة رسمية وغير رسمية، فيمكنك أن تجمعهم بصفة شهرية أو ربع سنوية؛ لتسلط الضوء على الجوانب المالية والتنفيذية الرئيسية للمشروع، وكن صريحًا عند نقل المعلومات الخاصة بمعدل الاستنفاد والمدة المتبقية على نفاد النقدية، فمن المهم أن يكون هذا الأمر واضحًا بالنسبة إليهم، فقد ترجع إليهم لطلب المزيد من التمويل، ويجب ألا يكون الأمر مفاجئًا لهم عندما يقترب المال من النفاد، كما أنني أرى أن دعوة كبار مستثمريك إلى لقاء ودي شهري أو ربع سنوي تحتسون فيه القهوة وتتبادلون فيه أطراف

الحديث سيكون مفيدًا لإطلاعهم على الاختلافات البسيطة التي تراها في السوق، وعندها سيمكنهم مساعدتك، وسيقدرون صراحتك وشفافيتك معهم.

إذا لم يحقق مشروعك خطوات مهمة على طريق النجاح، أو كان أداء العمل دون المستوى ويسير عكس الخطة الموضوعة، فالوقت إذن غير مناسب لتجنب الاتصال بمستثمريك، بل يجب أن تكون على اتصال معهم أكثر من أي وقت مضى، فعدم توافر المعلومات يدفع المستثمرين إلى الابتعاد عنك، وعدم الوقوف إلى جانبك؛ لذا كن أمينًا وتعامل معهم بشفافية في السراء والضراء، وإذا أحسنت اختيار المستثمرين منذ البداية وتواصلت معهم بشأن خطة العمل بشكل جيد، فلا بد أنهم سيتفهمون الموقف عندما تسوء الأمور.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات لتجنب فشل التمويل

الخطوة الأولى: قم بفحص الواقع

إن أكبر عامل يؤدي إلى تفاقم فشل التمويل هو كذب المؤسسين على أنفسهم، فهم متفائلون، وهم غالبًا يحتاجون إلى ذلك، ولكن عندما يتعلق الأمر بالجوانب المالية والتمويلية للشركة الناشئة، فقد يكون هذا التفاؤل مدمرًا للذات؛ فالنماذج المالية والنقدية الخاصة بك ستبنى على عدد من الفرضيات، فهل أثبتت البيانات الحقيقية الشهرية صحة هذه الفرضيات أم أثبتت خطأها، أم أنك ترى فقط ما ترغب في رؤيته؟ لا فائدة من تجميل الحقيقة أو تجاهلها، فقد رأيت مؤسسين يتجاهلون الحقائق عدة شهور؛ لأنهم غير مقتنعين، أو لأنهم متعلقون بأمل أن هناك شيئًا ما سيتغير، ولكن لم يتغير شيء، وفي بعض الأحيان يكون الواجب عليك التوقف عن هذا الهراء، وإجراء بعض التعديلات على خطتك.

لذا أقترح عليك مراجعة النموذج المالي الأولي الذي تم وضعه لمدة **12** شهرًا، والتعرف على كل الافتراضات التي تم التوصل إليها، مثل التسعير، أو متوسط حجم المبيعات، أو متوسط تكاليف تعيين المُطورين، أو التكلفة المقدرة للتسويق، والآن، هل هذه الحقائق علّمتك شيئًا بشأن الافتراضات؟ هل كنت مخطئًا أم مُصيبًا، أم لم يتبين ذلك بعد؟ هل تحتاج إلى تغيير المسار؟ هل تحتاج إلى أن تبطئ عملية التعيين، أم تحتاج إلى تسريعها؟ هل تحتاج إلى إلقاء نظرة على نموذج التسعير؟ إن هذا الأمر سيكون مختلفًا في كل حالة، وتذكر مهما كانت خصوصية موقفك، فلا فائدة من تجاهل الحقيقة، وإن كانت مؤلمة، فلتواجه هذه الحقائق الآن، وافعل شيئًا حيالها.

الخطوة الثانية: حدد إذا كانت شركتك الناشئة محكومًا عليها بالفشل أم بالنجاح.

لقد قلت ذلك من قبل، وسأقوله ثانيةً: إن المورد الذي تحتاج إليه شركتك الناشئة بشكل أكبر هو المال، فرأس المال بمنزلة الأكسجين، ويجب عليك أن تكون على دراية كاملة بأرقام معدلات الاستنفاد، ومدة بقاء النقدية، وبتأثير كل قرار أنت بصدد اتخاذه في مدة بقاء النقدية، أو فترة ما قبل نفاد النقدية، فإذا كنت مثلًا تريد الاستعانة بمطور أكثر خبرة مما كان مخططًا له منذ البداية (ما يعني إنفاق أكثر مما كان مخططًا له)، فانظر كم سيستهلك هذا الأمر من الرصيد المتبقي، وفاضل بينه وبين الفائدة التي سيقدمها. إنني لا أقول لك لا تتخذ قرار التعيين، ولكن ما أردت قوله هو أنك تحتاج إلى أن تفهم أن هذا القرار سيؤثر في وجود شركتك الناشئة؛ لذا يتحتم عليك باستمرار أن تفاضل بين الوقت (النقدية) والنتائج المحققة، فوضع القرارات في هذه الإطار يحرر عملية اتخاذها من أي قيد أو ضغط، ويساعدك على أن تصم أذنيك عما يحيط بك من ضوضاء وتجاوز كل الضغوط، فتصل إلى جوهر القرار الصحيح، وبخاصة أن عمل الشركات الناشئة مليء بالضغوط بطبيعته؛ فقد شبَّه "ريد هوفمان" - مؤسس موقع لينكد إن- تأسيس الشركات بالسقوط من فوق أحد المنحدرات وبناء طائرة الإنقاذ في أثناء السقوط! يا له من تشبيه رائع، فمعرفة إذا كانت شركتك الناشئة محكومًا عليها بالفشل أم بالنجاح ستجعلك أنت وفريق عملك أكثر تركيزًا، وهذا لا يعني أن تشعر بالخوف أو الفزع، ولكن يعني أن تعالج المشكلة بشكل واقعي، وفي النهاية لا بد لجميع الأعمال التجارية أن تربح المال كي تستمر.

الخطوة الثالثة: أعدّ قائمة بالمقاييس المهمة

إن إدارة شركة ناشئة يمثل تحديًا كبيرًا، فعليك أن تكون ملمًّا بكل جوانب هذا المشروع التجاري من خلال ابتكار نموذج عمل مربح مستدام قابل للتوسع، وجذب المواهب، والحفاظ عليها، وتصميم منتج يروق العملاء ويجعلهم يدفعون في مقابل الحصول عليه، وإدارة النقدية، إذ لا بد من مراعاة أن هناك الكثير من الأمور التي غالبًا ما تكون مضنية للمؤسسين.

ومن أجل تسهيل هذه الأمور، قم بإعداد قائمة مكونة من أهم ثلاثة مقاييس أو سبعة في الشركة الناشئة، وتجاهل بقية المقاييس في هذه المرحلة، وعلى الرغم من أن هذا سيختلف من شركة ناشئة

إلى أخرى، فإن أهم المقاييس التي تشترك فيها معظم الشركات هي تلك المتصلة بالجوانب المالية (معدل الاستنفاد ومدة بقاء النقدية)، والمنتج (نمو المستخدمين والنشاط اليومي لهم)، والمبيعات (متوسط تكاليف اكتساب العميل، ومتوسط الإيرادات لكل عميل، وإضافة عملاء جدد)، وأنت بالطبع تفهم ما أعنيه.

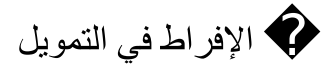
حدد المقاييس الرئيسية المهمة لعملك، وقم بنشر هذه المقاييس بين فريق عملك ومجلس الإدارة والمستثمرين بشكل واضح، ولا تتخلَّ عنها أبدًا، وضعها على شاشة كبيرة، أو على سبورة في مكتبك، ولا تهم الكيفية التي يتم بها إيصال هذه المقاييس، فما يهم فقط وهو جعلها على مرأى الجميع وتأكيد أهميتها. كما يمكنك استخدامها للتحكم في جدول أعمال اجتماعاتك مع فريقك، ولا تسترسل بشأنها، واختر فقط المقاييس المهمة في الوقت الحالي التي ستؤثر في نجاحك أو فشلك، واستغلها في توحيد فريقك، وجمعه على قلب رجل واحد، وسوف تساعدك على التركيز، وترتيب الأولويات، والتواصل.

الخلاصة

المال هو الملك في مجال الشركات الناشئة، وبكل بساطة إذا نفد منك المال، فقد انتهى أمر شركتك الناشئة، وهناك ثلاثة أسباب للفشل تتعلق بالتمويل:



- نقص التمويل



- الإفراط في التمويل
- انعدام التوافق بينك وبين المستثمرين

أحكم قبضتك على هذه الأسباب الثلاثة، وكن على دراية بحالتك النقدية الحالية، واعلم هل شركتك الناشئة محكوم عليها بالفشل أم بالنجاح؟ وهل ما لديك من النقدية يكفي لاستمرار العمل؟ ثقِّف نفسك فيما يتعلق بالجوانب المالية، وبراعة المؤسسين، ففهم الجوانب المالية لعملك مهارة مهمة لا بد أن يتمتع بها أي مؤسس، ومعرفة النموذج المالي لعملك لا تقل أهمية عن معرفتك ما يقدمه منتجك، ولا تسئ لنفسك، فالشركات الناشئة التي تتجاهل هذا الأمر تنفد أموالها، وتنهي عملها في كثير من الأحيان، ولا يوجد تمويل دائم، بينما هدفك هو الربحية والاستدامة، فرشِّد نفقاتك، ولتبتعد عن التجهيزات المكتبية الباهظة، وسيارات الشركات الفارهة.

فالمستثمرون يدقون أبواب الشركات الناشئة المربحة، وبمجرد أن تكون شركتك الناشئة محكومًا عليها بالنجاح، وتحقيق نقطة تعادل تدفق النقدية، ستكون قد وصلت إلى مرحلة التمويل الذاتي، وهذا يغير توازن القوى بين المستثمرين والمؤسسين، أي أنك ستكون في مركز القيادة، وستكون في وضع أفضل كثيرًا، يتيح لك فرض شروط التمويل، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل لعملك.

وإذا كُتِبَ لشركتك الناشئة أن تخطو هذه الخطوة في طريق النجاح، فإن هذه اللحظة ستكون الأكثر روعةً فيما ستمر به كمؤسس، وستكون قد أصبحت عضوًا من أعضاء نادي الشركات الناشئة

الناجحة المعدودين، وبعدها يمكنك التركيز على العمل، وليس جمع رأس المال، وهو عمل أكثر متعة بالنسبة إلى المؤسسين.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

في الفصل التالي، سنتعرف على الصفات الواجب توافرها في المؤسس المناسب، فهناك حكمة يونانية قديمة تقول: "اعرف نفسك"، وهذه المقولة تنطبق بشكل خاص على مؤسسي الشركات الناشئة، فالشركات الناشئة نشاط يعتمد على الاتصال البدني، والمؤسس يبذل جهدًا بدنيًّا ونفسيًّا وعقليًّا، فماذا تعرف عن نفسك؟ وكيف ستتصرف في ساحة المعركة؟

الفصل 6: لياقة المؤسس

في التاسع من يوليو عام **2015**، أدرجت شركتي الأولى، ريفيند، في بورصة الأوراق المالية الأسترالية، وكانت شركة تعمل في تكنولوجيا الموارد البشرية، وتتيح للشركات تواصلًا أفضل مع الموظفين. وكانت لدى الشركة بوابة إلكترونية للمحتوى، وتطبيق على الهاتف ليستخدمه الموظفون، لقد أسست هذه الشركة عام **2014**، وحققت نجاحًا لا بأس به في مرحلة مبكرة، وكان لديَّ بعض العملاء البارزين.

وفي هذه الأثناء أُدرجت بعض الشركات التكنولوجية الكبرى في بورصة الأوراق المالية الأسترالية؛ لذلك قررنا طرح شركتنا للاكتتاب العام الأوَّلي، وظل المشهد ضبابيًّا خلال الشهور الأربعة التي تلت ذلك، وقضيت أسابيع في السفر بين سيدني، وملبورن، وهونج كونج، وسنغافورة، لإعلام مؤسسات الاستثمار بأمر الاكتتاب العام، وكنت أعقد من ثمانية إلى عشرة اجتماعات في اليوم، فضلًا عن لقاءات غداء وعشاء، واجتماعات ودية لا حصر لها، قمت بها من أجل إجراء بعض المناقشات التي تخص العمل، وازدادت الأعباء الملقاة على عاتقي باضطراري إلى تولي منصب المدير التنفيذي مؤقتًا قبل عملية الطرح مباشرةً، وفي يوم طرح شركتنا للاكتتاب العام وصل وزني إلى **120** كيلوجرامًا، وكنت في حالة مزرية للغاية، ومنهكًا إلى أقصى حد، وبعدها بدأ العمل المضني الحقيقي!

نجح الاكتتاب العام، واستطعنا جمع رأس المال بسهولة، بل كان الاكتتاب يزداد في كثير من اللحظات؛ أي كان الطلب أكبر من الأسهم المتاحة، فقد وصل حجم الطلب إلى أكثر من **50** مليون دولار، بينما كانت الأسهم المتاحة تقدر بـ **8** ملايين دولار فقط.

كان أداء السهم جيدًا في البداية، ولكن بعد ذلك باع المستثمرون أسهمهم بصعوبة، وخلال الـ**30** أسبوعًا التي تلت طرح الاكتتاب، ارتفع سعر السهم من **20** سنتًا إلى ما يقرب من دولارين (وصلت قيمتنا السوقية إلى ما يقارب الـ**200** مليون دولار)، ثم هبط مرة أخرى، وكان هذا هو أسوأ وقت في حياتي المهنية، وكما يقول المثل: "إن النجاح له آباء كثيرون، أما الفشل فهو يتيم"، فقد انقلب الوضع

رأسًا على عقب، وترتب على هذا الكثير من الأمور التي لم أتوقعها، وبالتأكيد لم أكن مستعدًّا للتعامل معها.

أولًا, لم تكن حالتي الجسدية جيدة للتعامل مع الإجهاد والتوتر، وبالطبع كان كل شيء يدعو إلى التوتر، من مكالمات المستثمرين الغاضبين، والأسئلة اللاذعة التي يطرحها كل من مجلس الإدارة، والصحافة الاقتصادية التي تتسم بطابعها العدواني، إلى متصيدي الأخطاء عبر الإنترنت، الذين أسميهم "أبطال" المنتديات الإلكترونية، إذ إنهم يحللون الأوضاع كأنهم أفضل الخبراء العسكريين في الوجود، ولذلك كنت أقضي وقتًا طويلًا في السيطرة على الأضرار بدلًا من إدارة العمل؛ الأمر الذي أثر فيَّ تأثيرًا سلبيًّا كبيرًا.

فمرت عليَّ الكثير من الليالي التي لم أذق فيها طعم النوم، إذ لم أستطع أن أجعل عقلي يتوقف عن التفكير، وكنت أفكر باستمرار فيما ينبغي لي القيام به، وكنت ربما أنام ساعتين أو ثلاث ساعات ليلًا، ثم أستيقظ، وأعمل من **12** إلى **14** ساعة، وتزايد لديَّ الشعور بالإحباط والغضب في العمل والمنزل، وبعدها أتتني تهديدات بالقتل من قبل بعض المستثمرين الحمقى، وعندما تتعرض عائلتك للتهديد، تدرك أنت حجم الخطر الحقيقي.

ازدادت الأمور سوءًا، وبدأت تراودني أفكار سيئة، وشعرت بأنني ليس لديَّ من ألجأ إليه، وأَصابني الاكتئاب، وأخذت أتناول الأدوية دون استشارة الطبيب، وكانت أسهل طريقة للنوم هي تناول المواد المضرة التي تجعل عقلي يغيب قبل النوم كل ليلة، كما كان سلوك مجلس الإدارة تجاهي عدائيًّا، على الرغم من أنه كان مؤيدًا لهذه الإستراتيجية عندما كانت أسعار الأسهم في البورصة مرتفعة. وبدأت الآثار السلبية للإجهاد والإنهاك تظهر عليَّ، وبعد ستة أشهر انهرت جسديًّا وذهنيًّا. إنني لم أمر قط بمثل هذا الشعور السيئ، الذي تذوقت فيه مرارة الفشل في كل من العمل والبيت.

وفي إحدى الليالي، كنت أجلس مع زوجتي في غرفة الجلوس، وشعرت بألم شديد في صدري، ولم أستطع التنفس، وبعدها وجدت نفسي في قسم الطوارئ في مستشفى رويال نورث شور، فنقلوني سريعًا إلى قسم القلب، وعندها شعرت بأنني انتهيت بعد يومين من الفحوص ظهرت النتيجة: لم أصب بأزمة قلبية، ولكنني كنت مصابًا بالتهاب التامور الحاد، وهو التهاب الغشاء الليفي المحيط

بالقلب، ثم أخبروني بأن ذلك على الأرجح نتيجة إرهاق، وبعد جرعتين من مسكنات الألم القوية أصبحت جاهزًا للخروج من المستشفى، وإياك أن تظن أنني أبالغ في الأمر، فهذا ما حدث بالفعل.

كان هذا بالنسبة إليَّ نداء الصحوة الذي أخبرني بأنه قد حان وقت التغيير، فقد أجبرتني هذه الأزمة على التفكير فيما هو مهم حقًّا، وهو صحتي، وعائلتي، وأمور أخرى غير العمل، وأنه قد حان الوقت لأضع حياتي في إطارها الصحيح، فقضيت فترة نقاهة استعنت فيها بالمدرب الشخصي "دان أديار"، وهو أسطورة بلا شك، فقد شد من أزري، ودفعني إلى الانتظام في اتباع حمية غذائية، وفقدتُ **30** كيلوجرامًا من وزني، واشتركت في خوض السباق الثلاثي (سباق ثلاثي يبدأ بالسباحة، ثم ركوب الدراجات، وينتهي بالجري)، وحالتي الصحية والبدنية الآن على خير حال، أجل! لقد استقلت من **ريفيند**.

وعلى الرغم من أن هذه التجربة كان لها تأثير رهيب فيَّ أنا وعائلتي، فقد غيرت حياتي إلى الأفضل، وتعلمت خلالها كمًّا هائلًا من الدروس عن أهمية أن يكون المؤسس مؤهلًا بدنيًّا وذهنيًّا وانفعاليًّا بما يكفي، حتى يتمكن من تأسيس شركة ناشئة وإدارتها، لقد تعلمت هذا بأصعب وسيلة، وهي التجربة الشخصية المباشرة.

المخاطر كبيرة

عندما نفكر في فشل الشركات الناشئة، فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان هو تأثير الفشل على المستوى المالي المتمثل في خسارة المستثمرين أموالهم، وهذا بالطبع أمر فظيع، ولكننا نغفل أحيانًا أثر الفشل على المستوى الإنساني؛ أي تأثير الفشل في المؤسسين وفرق العمل التي تدير الشركة. لقد عشت هذه التجربة بنفسي، وأعرف العديد من المؤسسين الذين تحدثت معهم، وقالوا إنهم يواجهون كمًّا هائلًا من الضغط والتوتر، فقد غامروا بسمعتهم مع المستثمرين وفريق العمل، وعليهم أن يتعاملوا مع الخوف من الفشل، وخطر الحرج العام، والمقالات السلبية في الصحف، وكذلك خشية المستثمرين العدائيين الذين يلاحقونهم ولو كانوا في منازلهم، كما أنني أعرف بعض المؤسسين الذين أصيبوا بالاكتئاب الشديد، بل وصل الأمر ببعضهم إلى الانتحار.

ولا يقتصر الأمر على المؤسسين فقط، بل إنه يمتد ليشمل كذلك العديد من الموظفين الذين يفقدون عملهم بسبب فشل الشركات الناشئة، وحينها يجب عليهم أن يذهبوا إلى منازلهم، ويخبروا زوجاتهم بأن الشركة التي يعملون لديها قد أفلست، وعليهم أن يبحثوا عن وظيفة جديدة، ففشل الشركات الناشئة له تأثير بالغ السوء على المستوى الإنساني، والحد من نسبة هذا الفشل لا يقلل من الخسائر المالية فقط، بل يضمن لنا كذلك وجود مؤسسين وفرق عمل تتسم بالأفكار المبتكرة، وعلى استعداد إلى العودة والمحاولة من جديد في حال فشل أية خطوة من خطوات العمل، فنحن نريد أن نحتفظ بهذه المواهب في منظومة الشركات الناشئة.

إرهاق المؤسس: مشكلة نتغافل عن حلها

أحد الأسباب التي دفعتني إلى تأليف هذا الكتاب هو هذه المشكلة التي لا نسعى إلى حلها، وأنا أسميها **إرهاق المؤسس**، فالحديث عن الجوانب الإنسانية المتعلقة بالمشاريع التجارية من الأمور شبه المحظورة، ولكنها حقيقة، فأنا أرى مؤسسين يعانون بسبب هذا الأمر، ويقولون في أنفسهم: "هل يجب عليَّ أن أعيش بلا شعور؟ هل من الواجب عليَّ ألا أتأثر بالضغط؟"، فالحقيقة هي أن معظم المؤسسين يعانون الإجهاد بشكل أو بآخر، وهذه المعاناة ستجعلك تشعر بالوحدة الموحشة إذا لم تكن تتلقى الدعم ممن حولك.

إن بيئة المشروعات التجارية تدفعنا دفعًا للتجرد من خصائصنا البشرية قبل دخول مكان العمل، فهناك قواعد غير معلنة لا تسمح بالبكاء بسبب العمل، ولا بالغضب كذلك، وأنا أرى أنه من المستحيل أن يتحقق هذا؛ لأن المشروع التجاري ما هو إلا كيان بشري بالدرجة الأولى، ولكن من المهم مواجهة هذا الأمر، فعندما تضع فريق عمل صغيرًا في بيئة عمل تحفها الضغوط، فإنك تخلق جوًّا مشحونًا بالصراعات والعداء، ولكن من خلال التفكير السليم يمكنك خلق بيئة عمل تعاونية، تمكِّن موظفيك من العمل معًا بشكل جيد لا مثيل له.

ومعظم المؤسسين الجدد يأتون من عالم الشركات الكبيرة، حيث لا تهتم هذه الشركات بهذا المستوى من مراقبة الذات، كما أنها غير مضطرة إلى مواجهته، فإذا كنت تعمل في شركة مع **5000**

موظف، فاعلم أن هناك الكثير من الموظفين الثانويين الذين يعملون كالتروس، ولا أحد يشعر بهم، بالإضافة إلى آليات العمل وأنظمته التي تجعل اضطراب التقلبات المزاجية للموظفين ليس له تأثير في المؤسسة، فوقع تأثير موظف واحد في بيئة الشركات الكبرى أقل كثيرًا منه في الشركات الناشئة، حيث تكون فرق العمل صغيرة، وإسهام الفرد الواحد فيها يكون ذا تأثير أكبر كثيرًا.

هناك اعتقاد سائد أن المؤسس يجب أن يكون مثل الراحل "ستيف جوبز"، المدير التنفيذي لشركة أبل، أو "إيلون ماسك"، المهندس المنتج لشركة تيسلا موتورز، أو "مارك زوكيربرج"، مؤسس موقع فيسبوك، وهذه الصورة المثالية التي اشتهروا بها جعلتنا ننسى أن لهم عيوبًا وإخفاقات، شأنهم في ذلك شأن سائر البشر.

الضغط الخارجي

بالإضافة إلى الضغط الذي يضع المؤسسون أنفسهم تحته، هناك ضغوط أخرى تضعها عليهم كل من مجالس الإدارات والمستثمرين، فهناك أمر مؤسف يتكرر حدوثه في الشركات الناشئة، وهو تعرض العديد من المؤسسين لانتقاد مجالس الإدارات والمستثمرين الذين يتخلون عنهم بعد أن دعموهم في البداية، وهو أمر وارد الحدوث، مثلما حدث مع كل من: ستيف جوبز (أبل)، وترافيس كالانيك (أوبر)، وأندرو ماسون (جروبون)، وجيري يانج (ياهو)، ورود كانيون (كومباك)، وجاك دورسي (تويتر)، وذلك فقط على سبيل المثال لا الحصر.

وهذا الأمر يعود إلى العديد من الأسباب والمبررات؛ منها ما هو معقول، ومنها ما هو ليس كذلك، فهم يبحثون أحيانًا عن التغيير، أو ربما يبحثون عن كبش فداء، وأيًّا ما كانت الحقيقة، فإن انتشار هذا النمط يدل على أن المؤسسين عادة ما يكونون متخوفين بشأن مجالس الإدارة والمستثمرين، وعادة ما يتحول هذا التخوف إلى هاجس من الصعب السيطرة عليه، وهذا الأمر يؤكد أهمية اختيار مجالس الإدارة والمستثمرين بحكمة, ومهما كانت الأسباب والمبررات، فإن محو بصمة المؤسس من الشركة خطأ فادح لا شك في هذا.

كن مؤهلًا

من المهم جدًّا أن يكون المؤسس مؤهلًا بدنيًّا وذهنيًّا وانفعاليًّا للعمل، فقد علمتني الخبرة الطويلة أن المؤسس يقع عليه كم هائل من الضغط، فإن لم تهيئ نفسك بدنيًّا وذهنيًّا للتعامل معه، فستكون له آثار وخيمة عليك، مثل الأرق، والاكتئاب، والغضب، والانفعال على الآخرين، فإن لم تكن مستعدًّا للتعامل مع هذا الضغط، فاعلم أن عملية تأسيسك شركة ناشئة وإدارتها مصيرها الفشل.

ومن الطبيعي أن ينصبَّ تركيزك - بوصفك المؤسس - على المنتج، ونموذج العمل، وفريق العمل، والمنافسة؛ فستركز على كل شيء إلا نفسك، ومع وجود **270** مهمة ضمن قائمة المهمات الخاصة بك، فإن آخر شيء ستفكر فيه هو استعراض نقاط قوتك وضعفك، وأنا أرى أنه لا بد أن تضع نفسك على رأس هذه الأولويات، فالمهم هو أن تكون مؤهلًا، وهناك شعار في الجيش يقول: "إن تدربت جيدًا، فسيكون القتال سهلًا"، فإذا فكرت في التحديات، وهيأت نفسك للتعامل معها، فستجد التعامل مع الأحداث الحقيقية أكثر بساطة، وإذا كنت مستعدًّا، فستكون أكثر هدوءًا، وأعظم طاقةً، وأقل توترًا، وستتمكن من المحافظة على صحتك البدنية والذهنية.

الخرافة: لا بد لك من العمل المتواصل على مدار الساعة دون انقطاع

لا شك في أن الشركات الناشئة تتطلب العمل الدؤوب، فهي شغفك الذي تسعى إليه، وتتحمس لتحقيقه، وتريد أن تقضي أكبر قدر من الوقت في سبيل ذلك، ولكن الكثير من المؤسسين قد أرهقوا أنفسهم في العمل حتى وصلوا إلى درجة الانهيار، ولا فائدة من مؤسس خائر القوى، فإذا كنت على هذه الحال، فلن تستطيع قيادة فريق العمل بكفاءة، ولن تتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة. وفكرة أن المؤسسين لا بد لهم أن يُهلكوا أنفسهم في العمل بدأت تختفي داخل مجتمع الشركات الناشئة، فكن دؤوبًا في العمل، ولكن لا تقضِ على نفسك.

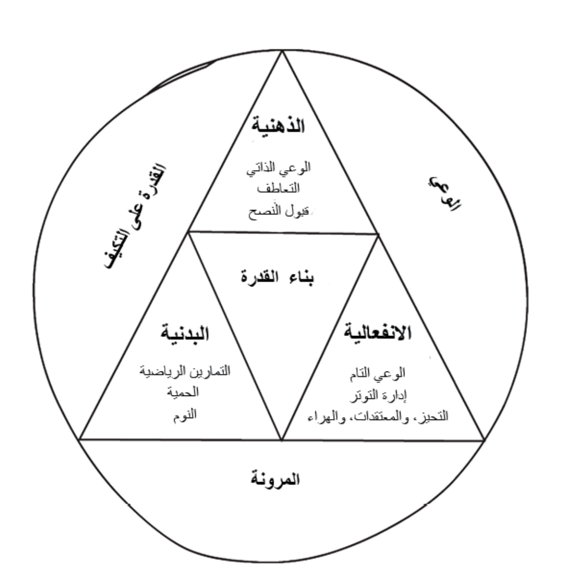
قدرة + كفاءة = لياقة المؤسس

لا بد لك من التمتع بكل من القدرة والكفاءة لكي تكون مؤسسًا عظيمًا، وعادةً ما يعمل المؤسسون على بناء الكفاءة، وهي اكتساب مهارات محددة يحتاجون إليها من أجل أداء العمل، واكتساب هذه المهارات أمر ضروري بالطبع، ولكن التمتع بالقدرة هو الأكثر أهمية، فالقدرة بمنزلة خزان الوقود، فهي التي توفر لك الاحتياطي، وتمنحك أساسًا متينًا تبني عليه مهاراتك.

ويركز نموذج لياقة المؤسس (شكل **6-1**) على بناء القدرة في ثلاث مناطق رئيسية، وهي:

- اللياقة البدنية
- اللياقة الذهنية
- اللياقة الانفعالية

شكل 1-6 نموذج لياقة المؤسس.



اكتسب اللياقة البدنية

نظرًا إلى ما يتطلبه تأسيس شركة ناشئة من جهد مكثف وتركيز شديد، فإن العديد من رواد الأعمال يقعون فريسة لعادة إهمال صحتهم وسلامتهم، فيتوقفون عن ممارسة التمارين الرياضية، ويتناولون طعامًا غير صحي، ولا يحصلون على قسط كافٍ من النوم. ومن المهم لك كمؤسس أن يكون مظهرك جيدًا؛ لذا لا بد لك من التمتع باللياقة البدنية؛ لتتمكن من أداء مهماتك على أكمل وجه، وإنني أدرك هذا الأمر من واقع تجربتي الشخصية، فقد ظللتُ فترة طويلة من مسيرتي المهنية باعتباري مؤسسًا أعاني تدهورًا كبيرًا في حالتي الصحية والجسدية، وهذا لا يعني أنه يجب عليك أن تكون رياضيًّا محترفًا، أو مهووسًا بارتياد صالات الألعاب الرياضية، ولكن التمتع بمستوى مناسب من اللياقة سيعود عليك بفائدة كبيرة.

كما أنك في حاجة إلى أن تجعل "حميتك الغذائية في داخل الشركة الناشئة" خاليةً من المشروبات الغازية والبيتزا، فما أسهل محاولة توفير الوقت وتناول طعام غير صحي من خلال سد جوعك بأية وجبة سريعة، أو سهلة، على الغداء، ثم تناول عدد لا حصر له منها على العشاء مع المستثمرين والعملاء المحتملين، ولكن هذا الأمر سينتهي بك إلى زيادة وزنك، والإصابة بالبدانة؛ ما يعني أنك ستحمل على عاتقك عبئًا آخر فوق عبء التفكير في منتجك الجديد كل يوم، ولا حاجة بالطبع إلى أن نقول إن المشروبات الكحولية مضرة على أية حال من الأحوال، فإنني أعلم - من خلال تجربتي الشخصية باعتباري مؤسسًا- أن بعض المؤسسين يستخدمون المشروبات الكحولية بوصفها علاجًا ذاتيًّا، إما لتقليل ما يشعرون به من توتر، وإما ليتمكنوا من النوم، وقد يجدي هذا الأمر في حينها، أما في اليوم التالي فستكون في حالة مزرية للغاية، ولن تستطيع أن تدير شركة ناشئة بشكل ناجح في ظل تلك الآثار المدمرة التي يسببها تناول مثل هذه المشروبات.

الأمر الأخير والأكثر أهمية هو النوم، وللأسف يتفاخر العديد من المؤسسين بأنهم لا يحصلون على قسط وافر من النوم، ويعدون هذا وسام شرف على صدر المؤسس، ولكن النوم دواء طبيعي مدهش، كما أنه لا يمكنك أن تعمل مدة **24** ساعة يوميًّا طوال أيام الأسبوع السبعة دون انقطاع، فقلة النوم ستجعلك سريع الغضب، ولن تمكنك من تأدية مهماتك كما ينبغي؛ لذا فلتنل قسطًا وافرًا من النوم،

ولو كان هذا يتطلب أن تأخذ قيلولة خلال اليوم، فإنني أشعر بأنني أكون في أفضل حالة من الإبداع والتعامل المرن عندما أنام جيدًا.

التعاطف هو الاتجاه الجديد: اللياقة الذهنية

قد يظن البعض أنني أتعمد الدخول في جدال وتحدٍّ مع مؤسسي الشركات الناشئة، ولكنني في الحقيقة أختبر مدى لياقتهم الذهنية، وأفضل مؤشر لقياس اللياقة الذهنية من وجهة نظري هو **قبول النصح**، فعندما يعرض علي مؤسس ما أمر شركة ناشئة، فإنني أبحث عن الدلائل التي تشير إلى درجة قبوله النصح، فهذا عامل مهم للغاية يحدد هل سأستثمر في هذه الشركة أم لا.

وأن تكون متقبلًا النصح، يتلخص في عدة عوامل، ويبدأ بحجم الوعي الذاتي الذي تتمتع به، وهذه السمة ستتطور كلما تقدمت في العمر، ولكنني قابلت العديد من المؤسسين الشباب الذين يتمتعون بدرجة من الوعي الذاتي تمكنهم من تقبل النصح، لذا فلتنظر: ما مدى معرفتك ذاتك؟ وما دافعك؟ وما الذي يجعلك تنهض من فراشك في الصباح من أجله؟ ما العمل الذي تتقنه؟ وما الأمر الذي يثير غضبك بشدة؟ هل لديك درجة كافية من الوعي الذاتي تمكنك من تأسيس فريق عمل يكمل نقاط قوتك، ويعوض نقاط ضعفك؟ هل تستطيع أن تكبح جماح غرورك؟ هل تفهم كيفية التعامل مع الفشل وكذلك النجاح؟ لقد رأيت العديد من المؤسسين الذين أصابهم النجاح بالغرور؛ ما جعلهم أشخاصًا متغطرسين لا يسرك العمل معهم.

لقد ناقش "دانيال جولمان" في كتابه الأكثر مبيعًا **الذكاء العاطفي*** مفهوم الذكاء العاطفي، فالأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على إدراك رد فعلهم العاطفي، ومن ثم التحكم فيه، وتكييفه وفق الظروف المحيطة، كما يتمتعون بدرجة عالية من التعاطف، الذي يمكن تعريفه بأنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين، ومشاطرتهم إياها، والمؤسسون الناجحون يتميزون بامتلاكهم القدرة على التعاطف بشكل جيد، فتمتعك بالقدرة على التعاطف، يعني أنك قادر على قيادة فريق العمل، ودفعه قدمًا إلى الأمام، كما أن القدرة على التعاطف تزيد من قدرتك على تقديم منتج رائع إلى عملائك؛ لأنها ستمكنك من فهم مشكلتهم التي يسعون إلى حلها.

كما يتجلى تقبلك النصح في مدى تقبلك النقد، وهناك أسلوب واحد أستخدمه غالبًا عندما يعرض عليَّ أحد المؤسسين عملًا ما، وهو أن أقوم بانتقاد جانب واحد من جوانب فكرته، أو عمله، حتى يُظهر رد فعله على ذلك، فبعض المؤسسين يبدأ بشن هجوم مباشر دون الاستماع كذلك إلى ما كنت أقوله، وبعضهم يقابل ذلك بالصمت، أما رد الفعل الذي أنتظره، فهو أن يسألني المؤسس قائلًا: "لماذا تعتقد ذلك؟"، فما أبحث عنه هو أن أستشعر فيه الفضول وحب الاستطلاع والانفتاح؛ تلك التي تظهر جلية على المؤسسين الذين يحاولون فهم **سبب** انتقادي فكرتهم، فهؤلاء المؤسسون هم الذين يتقبلون النصح. واعلم أن قدرتك على الإنصات والرد على النقد ستفيد شركتك الناشئة كثيرًا، وبخاصة إذا كان من يوجه هذا النقد شخصًا ذا خبرة كبيرة في هذا المجال، وهذا لا يعني ألا تكون شغوفًا بفكرتك متحمسًا لرأيك، فالعالم في حاجة إلى المؤسسين الشغوفين بفكرتهم المتحمسين لها، ولكن إذا كنت شغوفًا بها لدرجة أنك لا ترغب في الاستماع إلى أية تغذية راجعة، أو انتقادات، فسيفوتك الكثير من النصائح الغالية التي يمكنك الاستفادة منها.

أكثر صفات المؤسس السلوكية التي تزعجني هي: الغطرسة الممزوجة بالجهل، فعندما أقابل مؤسسًا عديم الخبرة ومغرورًا، ألوذ بالفرار، فلا توجد علامة أكثر وضوحًا من ذلك تدل على أن هذا المؤسس سينسف الشركة الناشئة، إنه مزيج خطير يبعث على السخرية، فالمؤسسون الذين يتبين أنهم يحملون هذه الصفات عادة ما يعتنقون إحدى خرافات الشركات الناشئة، أو أكثر، كما أن مثل هؤلاء المؤسسين لا يقدرون أهمية التمتع بالمهارة والإخلاص التي لا بد من توافرها في المؤسس الناجح، كما أنهم لا يستطيعون أن يسيطروا على غرورهم. وهؤلاء المؤسسون يكونون متهاونين، ولا يتقبلون النصح، ويستبيحون حمى هذا المجال دون سابق علم أو معرفة أو خبرة، ويدمرون كل العلاقات، سواء أكانت داخل الشركة أم خارجها.

والحياة قصيرة جدًّا لا يجوز تضييعها في العمل مع مثل ذلك النوع من المؤسسين، ولحسن الحظ لا يحصل معظم هؤلاء المؤسسين على التمويل أبدًا.

الخوف يقتل التفكير: اللياقة الانفعالية

إذا كان بإمكاننا أن نلخص تجربة مؤسس الشركة الناشئة في كلمة واحدة، فهذه الكلمة هي الخوف؛ الخوف من الفشل؛ الخوف من تحطيم آمال فريق عملك ومستثمريك، فعندما تجمع رأس المال، **فأنت** تكون ضمن أوجه استثمار هؤلاء المستثمرين، وبخاصة في المراحل الأولى من العمل، وقد يكون هؤلاء المستثمرون من أفراد عائلتك، أو من أصدقائك، أو من المستثمرين الممولين من ذوي السمعة الطيبة، فإنك بذلك تضع نفسك وعلامتك التجارية على المحك، فهناك من يثق بنجاحك، وبأنك لن تخذله، وأنا أعلم كيف يبدو الأمر عندما يكون المستثمرون أشخاصًا تعرفهم، إذ تكون حريصًا كل الحرص على ألا يخسروا أموالهم، وهو شعور سيئ للغاية.

إن الحصول على التمويل أمر رائع ومثير بكل تأكيد، لكن بمجرد أن يحدث ذلك، ستصاب بدرجة لا تصدق من الخوف، وأنت تعتقد أن السبيل الوحيد إلى تهدئة هذا الخوف هو العمل كالمجنون على مدار الساعة دون انقطاع؛ لأنك تشعر بالمسئولية، وبحجم العبء الثقيل المُلقى على عاتقك، ولكن مجرد التعرض للخوف يمكن أن يمثل عقبة بالنسبة إلى البعض؛ لذا لا بد لك من التركيز والثقة بأنك إذا كنت قد أنشأت عملك على أساس فكرة جيدة ونموذج عمل قوي، فإن فرصتك في تحقيق النجاح ستكون كبيرة.

الخطوة الأولى في مواجهة الخوف هي أن تدرك أنه من الطبيعي أن يصيبك الخوف، ولا تقلق، فأنت لست وحدك، فجميع المؤسسين يخافون الفشل، وأن تخيب آمال المستثمرين، والتخلي عن فرق عملهم، ومن المهم أن تعترف بهذا الخوف، ولكن إياك أن تسمح له بالسيطرة عليك.

وفي بعض الأحيان يجعلك الخوف تشك في نفسك، فهل أنت جيد بما يكفي لأداء العمل؟ قد تحدث "مايك كانون بروكس" - وهو أحد مؤسسي شركة أطلسيان (شركة يوني كورن، معتمدة بشكل كامل)- عن **متلازمة المحتال** في أحد مؤتمرات تيد قائلًا:

هل غمرك شعور عميق بأنك محتال يخدع الآخرين من أجل الوصول إلى هدفه، وأن هناك من سيفتش عنك؟ لا يتعلق ذلك بالخوف من الفشل، أو الخوف من أنك لن تستطيع إنجاز العمل، إنه شعور أكبر من ذلك؛ إنه شعور بأنك تهرب من شيء ما؛ إنه شعور بالخوف من أنك معرض لانكشاف أمرك على يد أحدهم في أي وقت.

إذن، من الطبيعي أن ينتاب مؤسسي الشركات الناشئة - سواء أكانوا ناجحين أم غير ناجحين- شعور بالقلق والشك في الذات في بعض الأحيان، والتعامل مع هذا يتطلب مزيجًا من الاستعداد والتوجه العقلاني، وهذا الكتاب، إلى جانب مصادر أخرى، سيساعدك على تعزيز مؤهلاتك، فإن قلقك سيقل بشكل كبير إذا كنت على دراية بخطة بناء شركة ناشئة، بخلاف إذا ما كنت لا تدري عن عملك الكثير، أو تعمل على غير هدى؛ لذا فلتتخذ توجهًا عقلانيًّا سليمًا، ولتطور قدرتك على التأقلم والتكيف، فجزء من هذا التوجه يرجع إلى الثقة بالنفس، ولكن الجزء الأهم هو الوعي الذاتي، كما أن التفكير السليم يساعد على تخطي هذه العقبة.

اختبار اللياقة

حان وقت طرح بعض الأسئلة الصعبة، لمساعدتك على الاستعداد لما ينتظرك، فهذه **10** أسئلة ينبغي لك الإجابة عنها:

١. ما مدى تمتعي باللياقة البدنية؟ هل يمكنني تحمل خسارة بعض الوزن؟ متى كانت آخر مرة ذهبت فيها إلى إحدى الصالات الرياضية، أو مارست فيها التمارين الرياضية؟

٢. ما مدى جودة نظامي الغذائي؟ هل أنا منغمس في تناول الغداء في العمل الذي يتخلله الكثير من المشروبات المضرة؟ هل أحسن من حالتي من خلال تناول الطعام عندما أكون متوترًا؟

٣. ما كمية المشروبات المضرة التي أتناولها؟ هل أشرب الكثير من المشروبات لكي أتغلب على الضغط الواقع عليَّ؟

٤. هل أنال القسط الكافي من النوم؟ متى كانت آخر ليلة حصلت فيها على نوم هانئ؟ هل أعاني الأرق؟ هل أحتاج إلى تناول الأقراص المنومة لتساعدني على النوم؟

٥. إلى أي مدى أتمتع بهدوء الأعصاب؟ هل أمارس التأمل؟ هل أنوي أن أجربه؟

٦. هل أمارس هواية أو أجد لنفسي أي متنفس خارج العمل؟ هل أستطيع التوقف عن التفكير فيما يخص العمل أم أنا في حالة دائمة من التوتر أترقب البريد الإلكتروني التالي؟

٧. كيف حال علاقاتي؟ هل أقضي وقتًا كافيًا مع شريك الحياة وعائلتي، وأعطي كلًّا منهم الاهتمام الذي يستحقونه؟

٨. كيف كنت أتعامل في الماضي مع الضغط والتوتر؟ هل أستطيع أن أحدد متى أشعر بتوتر؟ وهل وضعت إستراتيجية للتغلب عليه؟

٩. كيف أتعامل مع النقد؟ هل أنا منفتح تجاهه، أم أرفضه وأتخذ موقفًا دفاعيًّا؟

١٠. هل سبق لي أن عانيت إخفاقًا كبيرًا؟ كيف تعاملتُ مع هذا الأمر؟ كيف أثر فيَّ انفعاليًّا وبدنيًّا؟ وماذا تعلمت منه؟

ابدأ بإجراء بعض عمليات المراقبة الذاتية، فممارستها أمر مفيد: كيف تتعامل مع الأزمة؟ كيف تتعامل مع النقد؟ ما الدور القيادي الذي ستؤديه في فريق العمل؟ يتعلق هذا الأمر بتطوير ذكائك العاطفي لتتعرف على ذاتك بشكل أفضل، ولتكون أكثر وعيًّا بذاتك.

بعد ذلك أجرِ بعض المحادثات مع عائلتك: شريك الحياة مثل زوجتك، أو خطيبتك، وربما تقول لهم: "مهلًا، من المحتمل أنني أمر بوقت عصيب، وسأحتاج إلى دعمكم"، فإجراء مثل هذه الحوارات الصريحة قبل الوصول إلى مرحلة أبعد من ذلك يساعد على حماية هذه العلاقات وتقويتها.

حان دورك الآن

ثلاث خطوات كي تصبح

مؤسِّسًا مؤهلًا

بما أنك مؤسِّس، فلا بد لك من الاعتناء بكل من لياقتك البدنية والذهنية، ففريق عملك ومستثمروك يعولون عليك في الصمود حتى النهاية؛ لذلك اعمل على تطوير نفسك حتى تتمكن من مساعدة الآخرين، وإليك ثلاث خطوات يمكنك القيام بها لتساعدك على الوصول إلى المرونة، والوعي، والقدرة على التكيف.

الخطوة الأولى: حافظ على لياقتك البدنية

لقد حان وقت الكد، وأنت في حاجة إلى الوصول إلى حد أدنى من اللياقة البدنية لكي تدير شركة ناشئة، فاتبع حمية غذائية صحية، ومارس التمارين الرياضية بشكل منتظم، واحصل على قسط وافر من النوم الهانئ كل ليلة، فمن الصعب التعامل مع هذا الكم الهائل من الضغط إذا لم تكن حالتك البدنية جيدة، وإجراء تقييم نزيه لحالتك البدنية يمكن أن يكون بداية انطلاق جيدة.

ليس من الواجب عليك أن تكون رياضيًّا محترفًا، بل إن بدء اتباع برنامج لياقة أساسي سيساعدك بشكل كبير، واشترك في إحدى الصالات الرياضية - استعن بمدرب شخصي إذا كنت في حاجة إلى دفعة إضافية- أو ابدأ بتمارين المشي الصباحية على الأقل، والأهم من ذلك كله هو اكتساب العادات الغذائية الصحية، فقد كنت أتناول عددًا لا حصر له من الوجبات السريعة في العمل، وأسرفت في احتساء المشروبات، التي لم تتسبب في زيادة وزني فقط، بل حدَّت من أدائي الذهني أيضًا.

لا بد من أن تكون لائقًا بدنيًّا بشكل كافٍ للتعامل مع متطلبات العمل اليومية التي تحملها على عاتقك.

الخطوة الثانية: حافظ على لياقتك الذهنية

يختبر ما تتعرض له من ضغط مدى ما تتمتع به من لياقة ذهنية وانفعالية، فما رد فعلك تجاه النقد؟ وكيف تتعامل مع الضغط؟ وكيف تعاملت في الماضي مع الأحداث المسببة للتوتر؟ هل بدأت عملًا تجاريًّا من قبل؟ ما أكبر حدث سبب لك توترًا في حياتك؟ هل تشعر بأنك تدرك ما ينطوي عليه هذا العمل من صعوبة وضغط؟ كيف تعاملت مع الفشل في الماضي؟

توقف، وفكر مليًّا، وأفرغ لنفسك مساحة ذهنية، وأفضل الطرق لفعل ذلك هي ممارسة التأمل، وإذا لم تجرب التأمل من قبل، فأنا أنصحك به، وهذا لا يعني أنك في حاجة إلى أن تكرس حياتك للتأمل، بل إن **10** دقائق من التأمل يوميًّا سيكون لها بالغ الأثر فيك، وهناك الكثير من التطبيقات الرائعة، التي يمكنك تحميلها على هاتفك الذكي أو الجهاز اللوحي الخاص بك، تجعل تعلم التأمل أكثر سهولةً ومتعةً، وأفضل هذه التطبيقات بالنسبة إليَّ هما: هيدسبيس وسمايلنج ميند.

فكِّر في الاستعانة بأحد مدربي الحياة، فالكثير من الناس يجدون أنه من المفيد القيام بذلك بشكل منتظم مع شخص محايد، فاختر من يمنحك فرصة التنفيس عما في داخلك، والحديث بصراحة عن مشكلاتك، وقراراتك، ومخاوفك، وأية أمور أخرى تقلقك؛ على أن يكون شخصًا غير انتقادي، يمثل وجهة نظر أخرى مختلفة عن وجهة نظرك.

الخطوة الثالثة: توقَّف عن التفكير الدائم في العمل

أحد العناصر المهمة لسلامتك العامة يتمثل في قدرتك على التوقف عن التفكير في العمل طوال الوقت، فمعظم مؤسسي الشركات الناشئة - بطبيعة عملهم - يعانون الوسواس القهري، ودائمًا ما يفكرون في العمل على مدار **24** ساعة طوال أيام الأسبوع السبعة دون انقطاع، ومعظمهم من مدمني الإثارة والتحديات ممن يتغذون على الطاقة والأداء السريع، ولكن حالة اليقظة الذهنية الدائمة لها آثار سلبية في المؤسس، وإنني أتفهم كل هذا؛ لأنني وجدت صعوبة شديدة في التوقف عن التفكير في العمل.

ويعلم كبار الرياضيين أن تحقيق أفضل أداء يتطلب أخذ فترة توقف للراحة في نهاية الموسم، من أجل الاستشفاء وتجديد نشاطهم، والأمر لا يختلف كثيرًا في مجال المشاريع التجارية، فليس من الجيد أن تهدف إلى تحقيق الأداء المثالي فترات طويلةً، فعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو لك مستحيلًا، فإنك في حاجة إلى أن تتعلم كيف توقف التفكير في العمل، سواء أكان هذا بشكل جزئي أم بشكل كلي.

وما أعنيه سيختلف من شخص إلى آخر، فمثلًا البعض يفضل العمل ليلًا، بينما يجد آخرون العمل صباحًا أكثر إنتاجية، ومهما اختلف أسلوب العمل المفضل لديك، فمن المهم أن تقتطع بعض الوقت كل أسبوع للراحة والتعافي، وخصص هذا الوقت للأشخاص والأنشطة التي لا صلة لها بالعمل، فالتقِ بأفراد عائلتك وأصدقائك، ومارس هواية، أو رياضة، أو شيئًا من شأنه أن يساعدك على التوقف عن التفكير في كل ما يخص العمل.

وبصفة عامة، من المهم أن تضع جدولًا سنويًّا منتظمًا للعطلات؛ حتى تتسنى لك الراحة، وعادة ما يستغرق الأمر ثلاثة أيام أو أربعة، حتى أجد مكانًا أستطيع أن أستمتع فيه بعطلتي، فتأكد أنك تحصل على الوقت الكافي للراحة، وإياك والشعور بالذنب بسبب هذا الوقت الذي تخصصه للعطلة، فلتطور من طريقة تفكيرك، وفكر كما يفكر الرياضيون، وعندما تعود إلى العمل، ستكون أكثر نشاطًا، وفي وضع أفضل لمواجهة التحدي التالي.

الخلاصة

كلما زادت معرفتك بنفسك، ورد فعلك، وأنك واقع تحت ضغط، منحك هذا فرصًا أفضل للنجاح في العمل، فكيف ستتصرف إذا ساءت الأمور؟ لذا تعلَّم الكثير عن نفسك، حتى تستطيع أن تتفاعل مع الآخرين بشكل أفضل، وتتعامل مع الأحداث بشكل إيجابي، عندما لا تسير الأمور على ما خير يرام في شركتك الناشئة، فالوعي الذاتي والاستعداد هما مفتاحا العلاقات الناجحة.

واعلم أن الأمر كله يتلخص في هذه القاعدة "إن تدربت جيدًا، فسيكون القتال سهلًا"، وكلما كنت أكثر لياقة على المستوى البدني والذهني والانفعالي في بداية إدارتك شركة ناشئة، كنت أكثر صمودًا في مواجهة الأزمات الحتمية، فهذا الاستعداد سيمنحك ما تحتاج إليه من قوة وثقة بالنفس، بل ربما تستمتع بالأحداث العصيبة بدلًا من أن تخشاها؛ لأنك ستملك الأدوات اللازمة التي تمكنك من توقُّع المشكلات، ومن ثم التعامل معها بشكل فعَّال عند حدوثها.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

في الفصل التالي، سنستكشف طريقة عملية لمساعدتك على بناء شركة ناشئة ناجحة من البداية إلى النهاية، وهو هيكل سيساعدك على تأسيس مشروع تجاري من الطراز الرفيع، وستندهش عندما تكتشف أنك يمكنك تعلم الكثير من هوليوود.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

الفصل 7: هوليوود، نموذجًا ناجحًا

بعد أن صرت على بيِّنة بما يحيط؛ الشركات الناشئة من خرافات، سترغب، بلا شك، في أن تعرف المواطن التي ستركز عليها جهودك لتحقيق النجاح؛ لذا نحن بصدد عقد مقارنة بين طرق إدارة الأعمال التي تتبعها الشركات الأمريكية التي تعمل في هوليوود، مركز صناعة الأفلام الشهير، وتلك التي تتبعها شركات وادي السيليكون، منبع ثقافة الشركات الناشئة، فبينهما قواسم مشتركة أكثر مما قد تتصور، فأساس عمل كل من المديرين التنفيذيين في هوليوود ومؤسسي الشركات التكنولوجية، هو تكوين فريق عمل من الموظفين المبدعين لتقديم منتج تجاري، لكن معدلات الفشل بينهما متباينة للغاية، حيث إن معدلات الفشل في صناعة الأفلام أقل جدًّا مما هي عليه في الشركات الناشئة بوادي السيليكون، ولعلك مهتم مثلي بمعرفة السبب في ذلك.

أرى أن أفضل وسيلة لشرح ذلك السبب لك هي تقديم مثال توضيحي بفيلم **حديقة الديناصورات،** فغالبًا ما أستخدم هذا المثال عند التحدث إلى المؤسسين؛ فمن الناحية القياسية، شاهد معظم الناس هذا الفيلم، ومن الناحية الفنية، هو "شركة اليوني كورن"، فقد جمع أكثر من مليار دولار في شباك التذاكر.

وهذا الفيلم - كما تعلم - مقتبس من رواية "مايكل كرايتون"، ومعظم الذين شاهدوا الفيلم لم يقرأوا الرواية، ولكن المثير للاهتمام هو فهم رحلة هذه الرواية حتى أصبحت أحد أنجح الأفلام، إذ تتشابه طريقة هوليوود في كل خطواتها مع خطوات عمل الشركات الناشئة، ولنبدأ التفكير بشأن هذه الرواية، ومقارنتها بفكرة الشركات الناشئة.

كانت فكرة رواية "كرايتون" بسيطة، وهي إعادة الديناصورات إلى الحياة، فبِيعَ منها أكثر من **12** مليون نسخة، ولكن الكتاب الأكثر مبيعًا القائم على فكرة رائعة فقط لا يكفي لصناعة فيلم يحقق أرباحًا تصل إلى مليار دولار.

فبين الرواية التي وقع عليها الاختيار لتتحول إلى تجربة سينمائية، وانطلاق الفيلم مجموعة كبيرة من الموظفين الذين انخرطوا في العمل على هذا المشروع، فالتصوير السينمائي وحده يتطلب طاقم

عمل ضخمًا، وممثلين، ومواقع تصوير، ومؤثرات صوتية، وموسيقى، ومرحلة ما بعد الإنتاج، والمؤثرات البصرية الخاصة، وما هو أكثر من ذلك، ويكفيك أن تنظر إلى شارة النهاية التي تضم طاقم العمل؛ لتدرك حجم عدد المشاركين فيه؛ وعناوين نهاية الفيلم لم تذكر أن "مايكل كرايتون" هو صانع الفيلم وحده!

إن صناعة الفيلم هي محاولة إبداعية وفنية تتطلب تعاون العديد من المتخصصين، كما يعتمد تمويله على رأس المال المغامر.

إنه مشروع تجاري وليس مجرد عمل فني

إن هوليوود تجيد أيضًا فن المشاريع التجارية، فلديها نموذج عمل متقن منذ أكثر من **100** عام، وهو نموذج ناجح بلا شك، فمن نحو **50%** إلى **64%** من أفلامها تدر أرباحًا، وهذا بعيد كل البعد عن نسبة نجاح الشركات التكنولوجية الناشئة التي تبلغ **8%**، فتتبعت ما تميزت به طريقة العمل في هوليوود، وصنعت منه ما أطلق عليه "نهج هوليوودTM"، وأعتقد أن هيكل العمل والنهج المتبع في هوليوود من أجل تقديم منتج إبداعي قابل للاستمرار تجاريًّا أمر جدير بالدراسة.

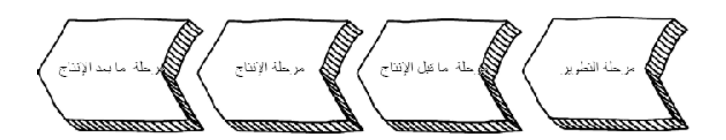
إنني أقابل العديد من مؤسسي الشركات الناشئة الذين يقتحمون هذا المجال دون هيكل تخطيطي، وكل ما يعرفونه هو أنهم يحتاجون إلى تقديم "حل" تكنولوجي، فهم لا يعلمون كيفية إنتاج هذا المنتج، فضلًا عن العثور على سوق مربحة لهذا المنتج. إن "نهج هوليوود" يمدنا بخريطة وهيكل ثُبِّتت فاعليتهما عند ابتكار منتج يريده العملاء؛ فهو يقدم إلينا طريقة منهجية ومنظمة لتحليل ما يريده العملاء، وكيفية تطوير المنتج، وكذلك كيفية تسويقه وتوزيعه بعد ذلك بطريقة تقلل من التكلفة والمخاطرة.

لا شك في أن هذا النهج سيجعلك مؤسس شركة ناشئة واسع الأفق، وسيجعلك تدرك الحقيقة التي تقول: "لا بد من بذل جهد كبير قبل الشروع في تطوير المنتج"، وهذا سيؤدي إلى تقليل حجم المخاطر التي تحيط بالعمل، وتفادي احتمالية إعادة الكثير من ذلك العمل، والأهم من ذلك تجنب

التعرض لكثير من الإحباطات. وإذا أنفقت رأس المال بحكمة وفيما يجدي، فستزداد فرص نجاحك؛ فكل دولار تنفقه حينئذ سيقربك خطوة من تأسيس الشركة الرائعة التي تأملها، وتقديم المنتج الذي ترغب فيه.

إذا لم تكن لديك فكرة عن الطريقة التي تصنع بها هوليوود أفلامها، فإن العملية كلها تشمل أربع مراحل رئيسية، وهي: مرحلة التطوير، ومرحلة ما قبل الإنتاج، ومرحلة الإنتاج، ومرحلة ما بعد الإنتاج (انظر شكل رقم **1-7**)، وتكتمل كل مرحلة من هذه المراحل بصورة متتالية، كما أن الوقت الذي تستغرقه كل مرحلة يختلف باختلاف الفيلم.

شكل رقم 7-1: المراحل الأربع لصنع الفيلم في هوليوود



مرحلة التطوير

التطوير هو المرحلة الأولى، والأنشطة السائدة في هذه المرحلة هي تطوير القصة، والعمل على أفكار النص: كتابة السيناريو وإعادة صياغته، وبدء التفكير في التمويل، وفي بعض الأحيان يُشار إلى هذه المرحلة باسم "عذاب التطوير"؛ بسبب ما تتسم به هذه المرحلة من تجارب مؤلمة وأخطاء، وغالبًا ما تتعرض المفاهيم الأولية والسيناريوهات للنقد، ومن ثم إعادة الصياغة، أو الرفض، وهذا بالمناسبة أمر جيد، ففي هذه المرحلة يبحث منتجو هوليوود عن مشروع معين ذي جدوى، مع مراعاة الألوان الفنية التي تشهد إقبالًا، وجودة النص، ونوعية المواهب المُتاحة، فالفيلم الذي يستوفي شروط الإستوديو يحظى بالموافقة، وينتقل إلى مرحلة ما قبل الإنتاج.

مرحلة ما قبل الإنتاج

مرحلة ما قبل الإنتاج هي مرحلة التخطيط الدقيق والتحضير لمشروع فيلم وتشمل: تشكيل طاقم الممثلين، وتحديد مواقع التصوير، وتصميم السيناريو المصور، وإعداد قوائم اللقطات. ومن خلال تحويل السيناريو إلى لوحات قصصية يشرع فريق العمل في تخيل الفيلم، ويبدأ اتخاذ قرارات بخصوص زوايا الكاميرا، ووضع الأُطر وغيرها من العناصر العديدة. وخلال السنوات الأخيرة، حلت تقنيات ما قبل التخيل الرقمية محل اللوحات القصصية المرسومة باليد، مثل الرسوم المتحركة منخفضة الدقة لمساعدة فريق العمل على تخيّل الشكل النهائي للمنتج، وكل ذلك قبل تصوير مشهد واحد.

مرحلة الإنتاج

إضاءة! كاميرا! حركة! ربما تكون مرحلة الإنتاج هي المرحلة التي تحظى بالنصيب الأوفر من معرفتك بمجال صناعة الأفلام، وهي تشمل تجربة أداء طاقم العمل، وإعداد المشاهد، والتصوير الرئيسي، وفحص اللقطات. وهذه مرحلة مُكلفة، فقد يكون هناك العشرات أو المئات من الموظفين الذين ينخرطون في العمل على إدارة التصوير وتشغيله، فضلًا عن المعدات، وتوفير الطعام، والانتقالات، وترتيبات إقامة طاقم العمل، ولهذا السبب يُعرف أن منتجي الأفلام يبذلون قصارى جهدهم للانتهاء من هذه المرحلة في أقل وقت ممكن، وربما يكون هذا الجانب هو أكثر ما يشتهر به إنتاج الأفلام، ولكنهم ينفقون أموالًا طائلة في هذه المرحلة؛ لذلك من المعروف عن هوليوود أنها تنجز العمل بأسرع وقت ممكن، وبأعلى قدر من الكفاءة.

مرحلة ما بعد الإنتاج

لقد انتهينا! بعد التصوير تأتي مرحلة ما بعد الإنتاج، وتشمل المونتاج، وتحويل اللقطات المتنوعة إلى نسخة نهائية متماسكة، وإضافة المؤثرات الرقمية، ومزج المؤثرات الصوتية بالموسيقى التصويرية، فهذه مرحلة التجميع والتجويد، وبمجرد اكتمال النسخة النهائية من الفيلم، يخضع الفيلم لإجراء عروض الاختبار؛ ما يسمح للإستوديو بقياس مدى استقبال الجمهور للفيلم، فإن لم يكن رائعًا

بالدرجة الكافية، فقد تُجرى بعض التعديلات على المشاهد من خلال إعادة المونتاج أو إعادة التصوير (كتقديم نهاية مختلفة على سبيل المثال)، ولكنها نتيجة غير جيدة على أية حال؛ لذا فإن عدم سير العمل في هذه المرحلة كما ينبغي قد يؤدي إلى حدوث مشكلات جسيمة.

أرني المال!

يتميز المديرون التنفيذيون في هوليوود بدرجة استثنائية من الحرص بشأن الميزانية، أجل، هم ينفقون الكثير من المال على إنتاج الأفلام، ولكنهم ينفقونه عند الحاجة، وفي الوقت المناسب، ومن أكثر الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المؤسسون اختيار التوقيت الخاطئ لإنفاق المال، فعندما يريد المؤسسون إنشاء تطبيق ما، يبدأون البحث عن مصدر للحصول على بعض المال من خلال الأصدقاء، أو العائلة، أو ممن يؤيدون فكرتهم (وهو ما يسمى المصادر الثلاثة لجولة رأس المال)، أو يدفعون نفقات هذا الجزء من العملية من مالهم الخاص (فيما يُسمى بالتشغيل المبدئي)، وعادة ما يعينون مطورًا حرًّا بعدها، ويبدأون إنشاء التطبيق، فيهدرون بذلك الكثير من الأموال، فقد رأيت مؤسسين ينفقون ما يقرب من مليون دولار على إنشاء التطبيق، ويقعون في شرك الإفلاس، يا له من أمر مؤلم!

وهذه ليست بالإستراتيجية المثلى، لذلك فلننظر إلى الإستراتيجية المتبعة في هوليوود، أولًا: لا يسير عملهم على النحو التالي: "حديقة الديناصورات! يا لها من فكرة رائعة! فلنصنع بعض الديناصورات ونصورها، أخرج كاميرا، هيا بنا". إن هوليوود تعلم أن المرحلة الأكثر تكلفة في صناعة الفيلم هي مرحلة إخراج كاميرا التصوير، فانظر إلى كل هؤلاء الأشخاص الذين يلزم وجودهم ضمن طاقم العمل من الممثلين، والمخرجين، ومشغِّلي الآلات، وخبراء الإضاءة، ومقدمي الخدمات والطعام، وفنيي الصوت، ومصممي الملابس، وخبراء التجميل، وتطول القائمة بلا نهاية؛ لذلك تعتمد إستراتيجية هوليوود على قضاء وقت طويل في التخطيط ومراحل الإعداد.

ويمكنك تطبيق هذه العملية نفسها على شركتك الناشئة؛ لذا حدد فكرتك، وابدأ بناء نموذج العمل الخاص بك (وكأنه النص السينمائي الخاص بك)، واسأل نفسك: "ما الذي أحاول أن أحققه هنا؟

وكيف يمكن تنفيذه عمليًّا؟ ما قصة المنتج الخاص بي؟"، ومن هذه النقطة يمكنك الانطلاق من خلال بناء بعض البيانات التحليلية، ووضع نماذج أولية للعمل.

كن توم كروز ولا تكن كلينت إيستوود

بالطبع أنت تعرف كلًّا من الممثلين "توم كروز" و"كلينت إيستوود"، وأعتقد أن معظم المؤسسين يحاولون أن يكونوا مثل "كلينت إيستوود"، في حين أنه من الأفضل أن يكونوا مثل "توم كروز"! سأشرح لك.

كلينت إيستوود مخرج وممثل رائع، كما أنه كاتب ومنتج تنفيذي وفنان أسطوري بكل كل ما تحمله الكلمة من معنى، ولكنه الاستثناء من القاعدة في هوليوود، ومثال لا يقاس عليه. أما "توم كروز" فهو خير مثال للتخصص، فقد لعب دور البطولة في العديد من الأفلام التي حققت أرباحًا ضخمة، وأغلبها تندرج تحت أفلام الإثارة، ابتداء من فيلم*Top Gun* حتى فيلم *Mission Impossible*؛ فهو يجذب المنتجين؛ لأنه متخصص في عمله.

وهوليوود هي صناعة المتخصصين، حيث يتعاون فيها مجموعة من الأشخاص ذوي التخصصات المختلفة عن طريق مزج خبراتهم واستغلالها في تنفيذ مهمة محددة، فإذا كنت مدير تصوير، فأنت لن تقوم بإخراج الأفلام، أو كتابتها، فقد كتب "مايكل كرايتون" العشرات من الأعمال الأخرى التي حققت نجاحًا كبيرًا بعد أن كرس لها كل وقته ومجهوده: كتب "كرايتون" قصة المسلسل التليفزيوني الشهير *ER*، وقام بكتابة قصة فيلم *Westworld* وإخراجه، وصاغ سيناريو سلسلة أجزاء فيلم **حديقة الديناصورات**، كما ألف العديد من الروايات الشهيرة والناجحة؛ وذلك لأنه كرس نفسه لعمل ما يبرع فيه.

إن إستوديوهات هوليوود تختار تشكيلة متنوعة من المخرجين (القادة) ليتناسبوا مع أفلام معينة، فكل فيلم يتطلب مخرجًا استثنائيًّا، تمامًا كما تحتاج كل شركة ناشئة إلى نوع خاص من المؤسسين والقادة، فإذا كنت تريد أن تصنع فيلم خيال علمي، فستختار "جيه. جيه. أبرامز"، أو "ستيفن

سبيلبرج" لإخراج الفيلم، وإذا أردت صنع فيلم درامي، فقد تطلب من كلينت إيستوود أن يخرج الفيلم، فالمؤلف "مايكل كرايتون" لم يقم بإخراج فيلم **حديقة الديناصورات**، ولم يشارك في التمثيل كذلك، فكل فرد من المخرجين والمنتجين يناسبهم نوع معين من الأفلام، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الشركات الناشئة، فإذا كانت لديك فكرة ونموذج عمل، فهذا لا يعني أنك أفضل من يمكنه إدارة الشركة أو الإشراف على كل جوانب العمل في الشركة الناشئة، فلِمَ تعتقد أنك مؤهل تمامًا للقيام بدور المخرج، أو مهندس الصوت، أو مدير التصوير؟

وبمجرد أن تطلق شركتك الناشئة، وتجتاز المراحل الأولى، فمن الممكن أن تفوض إدارة العمل إلى شخص آخر، لتركز أنت على مشروعك التالي، فتأسيس شركتين، أو ثلاث، أو أربع شركات أخرى ناجحة، والقيام بالعمل الذي تجيده خيرٌ لك من التفكير في الجلوس على مقعد الإدارة، وإنجاز كل هذه المهمات التي لا تستمتع بها، فهذا هو دور فريق العمل الذي يجب أن يضم جميع المتخصصين في مختلف جوانب المشروع.

انسب الفضل لأهله

لم يكن "مايكل كرايتون" هو المسئول وحده عما حققه الفيلم من أرباح كبيرة قدرت بمليار دولار، بل كان "كرايتون" أحد عناصر هذا الفيلم، بل إن المخرج ستيفن سبيلبرج لا يمكنه أن يدعي ذلك وينسب ما حققه الفيلم من نجاح منقطع النظير إلى نفسه فقط، وإذا أحصيت عدد الأشخاص الذين كُتبت أسماؤهم في عناوين النهاية لفيلم **حديقة الديناصورات**، فستجد أنهم أكثر من مائة شخص، فقد ذُكر أن صوت زئير **التيرانوصور** (أحد أنواع الديناصورات المفترسة) في الفيلم تألف من مزيج من صوت نمر، وصوت تمساح استوائي، وصوت فيل رضيع، أما صوت زئير **الدايلوفوصور** القاتل فقد كان مزيجًا من أصوات قرد العواء، والصقر، والأفعى المجلجلة، والبجعة، واستُخدمت أصوات سبعة حيوانات مختلفة لإنتاج جزء بسيط من المؤثرات الصوتية. وأعتقد أنك الآن تفهم ما أعنيه، أليس كذلك؟!

لقد أكدت آنفًا أهمية فريق العمل الخاص بك، والآن أنت تعلم أنه لا وجود لأسطورة "المؤسس الخارق"، فصورة المؤسس الفرد الذي يعلم كل شيء، وتتصدر صورته الصحف، غير حقيقية، وليست مجدية؛ لذا تتبع هوليوود نهجًا رائعًا في إدارة المواهب يجدر به أن يُحتذى في عالم الشركات الناشئة، وإليك بيان هذا النهج.

إنهم يقيسون أداء فريق العمل طوال الوقت طبقًا لموقعهم في سير العملية، ولقد قلت إن صنع فيلم هو نتاج عملية تعاونية، فما تتميز به هوليوود هو تجميع فريق العمل بطريقة فعالة، والقدرة على التحكم في سرعة أدائه برفعها أو خفضها حسب الحاجة، كما أنها تعيِّن عددًا قليلًا من العاملين في المراحل الأولى من العمل، ويتغير هذا الأمر، ويرتفع عددهم قليلًا في مرحلة ما قبل الإنتاج، ثم يرتفع عددهم ارتفاعًا كبيرًا في مرحلة الإنتاج، ثم ينخفض هذا العدد في مرحلة ما بعد الإنتاج، قبل أن يصل إلى الصفر عند مرحلة التوزيع، حيث تعتمد هوليوود في هذه المرحلة على جهات خارجية.

الأمر الآخر المثير للاهتمام فيما يتعلق بهوليوود هو تكرار فريق العمل في أكثر من فيلم، حيث ينتهي المخرج من فيلم؛ ليدخل في فيلم جديد، مثلما حدث بين فيلمي **حديقة الديناصورات** و**قائمة شندلر** حيث يفكر المخرج قائلًا: "حسنًا، لقد عملت مع مهندس الصوت في فيلم **حديقة الديناصورات** وكان رائعًا؛ لذلك أريده أن يعمل معي في هذا الفيلم، وكذلك عملت مع مؤلفي سلسلة أفلام *Indiana Jones*، وكانت ‘سارة’ كاتبة رائعة، وأريدها أن تعمل معي في فيلم *Saving Private Ryan*."

بين هوليوود ووادي السيليكون

كما قلت قبل ذلك، مرارًا وتكرارًا، فإن الشركة الناشئة في حالة سعي مستمر للوصول إلى نموذج عمل مربح وقابل للتوسع، وبمجرد أن تصل إليه، تفقد صفة الشركة الناشئة. ومن المستبعد أن تكون كل من فكرة مؤسس الشركة الناشئة ونموذج العمل الخاص بها في أعلى درجات المثالية والإبداع، فالكثير من المؤسسين يظنون أنفسهم ملهمين، لكن أغلبهم يكونون متوهّمين. وفي النهاية، إلى أن تثبت صحة افتراضاتك من عدمها في السوق، لن يسعك إلا أن تخمن الشاكلة التي سيكون عليها

عملاؤك، وما إذا كانوا سيدفعون مقابل نموذج العمل الخاص بك أم لا. ونهج هوليوود - الذي سأعلمك إياه في الفصل التالي - سيتيح لك اختبار صحة افتراضاتك في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة. وتذكر أن معظم الشركات الناشئة محكوم عليها بالفشل؛ لذلك لا بد لك من حل مشكلة نفاد النقدية في أسرع وقت ممكن، وبأقصى كفاءة ممكنة.

لإثبات **صحة** افتراضاتك، هناك ثلاثة أنواع من الملاءمة لا بد من توافرها، وهي:

أولًا: **ملاءمة الحل للمشكلة.** وهذا النوع يتعلق بالتحقق مما إذا كنت تمتلك فكرة جيدة أم لا، فالعديد من المؤسسين الجدد يكونون في معزل عما يهتم به المجتمع؛ لذلك بمجرد أن تحدد المشكلة التي تحاول حلها، اخرج إلى المجتمع، وابحث عن بعض العملاء المحتملين، حتى تتأكد أنهم "في حاجة ماسة" إلى حل للمشكلة التي تحاول حلها، ولا تكتفِ باثنين فقط من العملاء، فكلما زاد عددهم، كان هذا أفضل، ولكن يفضل أن يكون عددهم من **10** إلى **20** عميلًا على الأقل، ولا بد من أن يقروا "بحاجتهم الماسة" إلى الحل **الخاص بك** للمشكلة، فإذا تمكنت من ذلك، فقد أثبت أن حلك ملائم للمشكلة، ولكن توخَّ الحذر، فهذه هي الخطوة الأولى فقط؛ لأنها "ملاءمة نظرية" فقط، فهناك فارق بين موافقة العملاء المبدئية على الحل الذي تقدمه، وأن يدفعوا من أموالهم مقابل الحصول على المنتج الحقيقي.

أما النوع الثاني من أنواع الملاءمة، فهو ما يعرف باسم **ملاءمة المنتج للسوق،** وأول **من** صاغ هذا المصطلح هو رائد الأعمال والمستثمر المغامر "أندي راكليف"؛ كي يصف الوضع الذي يحدث عندما يرى عدد لا يُستهان به من العملاء أن منتجك يقدم قيمة حقيقية كافية، وأن مميزاته تستحق أن يدفعوا من أموالهم مقابل الحصول عليه، فمن المهم أن تتأكد من ملاءمة المنتج للسوق قبل التفكير في التوسع، فكما قال راكليف: "إذا لم تعد الكلاب ترغب في تناول طعام الكلاب، فما الفائدة من جذب المزيد من الكلاب؟".

غالبًا ما يُقال إن من الصعب أن تحدد بدقة متى يكون منتجك ملائمًا للسوق، وقد أُجريت العديد من المحاولات للتوصل إلى قياس دقيق لذلك، ولكنني أرى أنك إذا كنت صادقًا مع نفسك، فإنك ستعرف متى يكون منتجك ملائمًا للسوق، فعندما يلبي منتجك حاجةً مُلحةً لدى العملاء، فإنهم سيقصدون بابك

للحصول عليه. وعادة ما تعد دورة المبيعات مؤشرًا رائعًا، فإذا لاحظت بطئًا في دورات المبيعات، وعزوف الكثير من العملاء عن شراء منتجك، فمن المحتمل أن يكون منتجك غير ملائم للسوق، أما إذا قال لك العميل: "من فضلك أنا مستعد للدفع مقابل الحصول على منتجك"، فاعلم أن أيامك السعيدة قد بدأت! وقد قال مارك آندرسن: "في الأسواق الكبيرة - أي الأسواق التي تتضمن الكثير من العملاء المحتملين الحقيقيين - تقوم السوق بسحب المنتج من الشركة الناشئة"، ومن ثم يمكنك أن تتلمّس مدى ملاءمة المنتج للسوق.

آخر أنواع الملاءمة هو **ملاءمة نموذج العمل**، وتعني بالفعل الافتراضات التي تتعلق بالنمو، فطلب العملاء وحده لا يصنع شركة ناشئة ناجحة، فبعد تحقيق ملاءمة المنتج للسوق، انظر هل نموذج العمل الخاص بك مُربح؟ وهل هو قابل للتوسع؟ هذا هو ما يُسمى بملاءمة نموذج العمل، فبمجرد أن يكون منتجك ملائمًا للسوق، يمكنك التركيز على ملاءمة نموذج العمل، وكيف يمكن اكتساب العملاء بشكل مربح؟ وكيف يمكنك أن تفعل ذلك على نطاق واسع دون الوقوع في هوة الإفلاس؟

باختصار، اعلم أنك لست أذكى من عملائك، وأن السوق دائمًا على صواب، وأنها هي التي تفوز دومًا، وأن نهج هوليوود يتيح لك الوصول إلى تلك السوق، وتحقيق الملاءمة السريعة فيها دون إهدار أية نقدية.

دراسة حالة: ينبع الجمال من عيني الناظر

عملت ذات مرة مع شركة ناشئة أصدرت منتجًا في مجال الصحة والعناية بالجمال، وعملت الشركة على تطوير تطبيق أشبه بتطبيق أوبر، ولكنه يختص بخبراء العناية بالجمال، وكان عرض القيمة الأولي قائمًا على افتراض أن العملاء سيرغبون في التواصل مع مختلف خبراء العناية بالجمال (مثل الشعر، والأظافر..، إلخ) عند الطلب، وأحرزت هذه الشركة الناشئة بعض التقدم، ولكن من وجهة نظري لم يلق عرض القيمة صدى واسعًا لدى العملاء.

فقد كان هناك بعض الأسئلة التي لا تزال في حاجة إلى إجابة، فعلى سبيل المثال هل يريد العملاء خبير تجميل مختلفًا في كل مرة؟ هل فعلًا يمارس الناس هذا النشاط "عند الطلب" أم يفضلون ممارسته وفق جدول محدد؟ فعاد المؤسسون لإجراء المزيد من الأبحاث والاختبارات مع العملاء المحتملين "خارج مبنى الشركة"، وعلى أثر ذلك أخذوا يركزون على نزلاء الفنادق (الذين ليس لديهم مانع من التواصل مع خبير تجميل جديد)، كما طوروا نظام جدولة أكثر مرونةً. الدرس المُستفاد هنا هو أن الشركة الناشئة ينبغي لها أن تسعى دائمًا إلى إثبات مدى صحة افتراضاتها، وأن تجعلها قيد الاختبار بصفة مستمرة.

بين التفكير التصميمي ونهج هوليوود

عندما تبحث عن أفضل طريقة لحل مشكلات العميل، سيظهر لك مصطلحا "التصميم المتمحور حول الإنسان"، و"التفكير التصميمي"، وإنني مؤيد بشدة للتفكير التصميمي، فهو منهجية رائعة تناولتها بالدراسة والتطبيق بشكل مكثف، على الرغم من أنها غير ملائمة للشركات الناشئة بشكل كامل.

فالتفكير التصميمي يتلاءم بصورة أكبر مع الشركات الكبرى، فهو أداة بحث عملية رائعة، ولكنها تبدأ بالعميل فيما يُعرف باسم نقطة القياس، إذ يمكن للشركات القائمة، التي تفهم عملاءها جيدًا، أن تستخدم أسلوب التفكير التصميمي في تحديد احتياجات عملائها بشكل أفضل عندما تسعى إلى تقديم منتج جديد مبتكر، فتلك الشركات تمتلك بالفعل نموذج عمل، وتسعى إلى تعزيز هذا النموذج وتوسيعه.

وفي المقابل، تبحث الشركات الناشئة عن نموذج عمل، والأهم من ذلك أنها تبحث عن المنتج الملائم للسوق، وتتمثل نقطة الانطلاق في التفكير بشأن عرض القيمة أو التكنولوجيا، فالشركات الناشئة في حاجة إلى الوصول إلى العملاء، والسوق الملائمة لعرض هذه القيمة بسرعة، وإلى تجربتها وتطويعها، وإلى الحصول على الدعم، وتحقيق إيرادات بشكل سريع.

وبما أن معظم الشركات الناشئة محكوم عليها بالفشل، فهي تمتلك قدرًا محدودًا من الوقت والمال، ما يجعلها في حاجة إلى الأساليب والتقنيات التي تمكّنها من تحقيق نتائج سريعة تركز على حل المشكلة التي تواجه كل الشركات الناشئة؛ ألا وهي كيفية الوصول إلى نموذج عمل قابل للاستمرار قبل نفاد النقدية. وعلى الجانب الآخر تمتلك الشركات الكبرى عادة (وليس دائمًا) متسعًا من الوقت، وقدرًا أكبر من النقدية بالتأكيد؛ ما يمكِّنها من استغراق ما يكفيها من الوقت في عمليات التفكير التصميمي؛ لكي تصل إلى رؤية ثاقبة بشأن عملائها الحاليين.

وهذا يعني أن التفكير التصميمي يركز على التعاطف مع العملاء وإدراك احتياجاتهم، الذي يعد لبنة رئيسية عند تأسيس عرض قيمة جذاب، ويمكنك أن تستمر في تعلم المزيد من تقنيات التفكير التصميمي الرائعة، وأن تتبنى ما شئت من أدواته ما دام ذلك لا يصرفك عن هدفك الرئيسي.

ركِّز على احتياجات السوق لا على المنتج فقط

كما أن هوليوود تعني الأفلام، فإن الشركات الناشئة تعني التكنولوجيا، لدرجة قد تجعل المؤسس لا ينتبه إلى أي شيء آخر سوى التكنولوجيا، والمنتج هو شيء ملموس ومرئي يجذب الجميع للعمل عليه، والتكنولوجيا تعمل على إغراء المؤسسين الذين ينجذبون دون وعي إلى منتجاتها، والمنتج أمر جوهري دون شك، ولكن هذا الإغراء الخطير يعني أن المؤسسين يغفلون عن جوانب أخرى مهمة، مثل السوق، وإجراء أبحاث عن العملاء، والتخطيط للمنتج، ومخطط العمل، والنماذج الأولى للمنتج، وتجربة المنتج، فغالبًا ما يكون العمل على منتجك مباشرةً أكثر سهولة من العمل على أي شيء آخر.

وانعدام الوعي بهذا النهج المتبع في هوليوود هو السبب الرئيسي الذي دفعني لتأليف هذا الكتاب، إذ لا يفهم الكثير من المؤسسين المرحلتين الأوليين من تطوير المنتج بشكل واعٍ وناضج، ولكي تفهم هذا الأمر بشكل جيد عليك أن تتعلم كيفية إجراء دراسة عن السوق، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة التي من شأنها تحديد احتياجات السوق، وسؤال العملاء عن السبب الذي يدفعهم إلى فعل

أشياء معينة، إذ لا يزال فهم سلوك العملاء أحد الجوانب التي يشوبها الإبهام والغموض في هذا المجال حتى الآن.

لهذا السبب، عندما تبدأ الشركات الناشئة تعلم دورة تطوير البرمجيات، فإن معظمها يركز على كيفية تصنيع المنتج بكفاءة، وذلك قبل ظهور النتائج البحثية التي تؤكد أن نموذج العمل سليم. والتركيز على المنتج أمر مغرٍ، ولكن انعدام المعرفة بشأن تطوير العملاء تفشى بشكل كبير، ولهذا السبب أنا أضع بين يدي المؤسسين نهجًا منظمًا لهذه العملية، وأقدم إليهم خريطة شاملة، ومنهجًا وصفيًّا إرشاديًّا يساعدهم على هيكلة أفكارهم وإجراءاتهم، ويمكّنهم من قيادة دورة حياة شركاتهم الناشئة.

خرافة: المنتج الأفضل تكنولوجيًّا هو الذي يفوز

هناك العديد من المنتجات الرائعة تكنولوجيًّا، ولكنها رغم ذلك كُتب لها الفشل في عالم الشركات الناشئة، ويمكنك أن تعتبر هذه الشركات الناشئة مثل ملحمة هوليوود فيلم *Waterworld* الذي فشل فشلًا ذريعًا، فالمنتج الرائع وحده لا يكفي للفوز بالعملاء والسوق، إذن لماذا تفشل بعض المنتجات الرائعة من الناحية التكنولوجية، بينما تنجح المنتجات الأقل إبهارًا؟ من خلال خبرتي يمكنني أن أقول إن الشركات الناشئة، التي يكرس فريق العمل الخاص بها وقتًا كبيرًا في فهم المشكلة التي يعملون على حلها، وإجراء أبحاث مستفيضة عن العملاء، وتقديم منتج يفي بالحد الأدنى من متطلبات العملاء، تتفوق على الشركات الناشئة التي يستحوذ على فريق عملها الاهتمام بمميزات المنتج فقط. والطريقة المثلى لتقديم منتج ناجح تكون من خلال تتبع ردود أفعال العملاء عن المنتج، واستغلال هذه التغذية الراجعة من أجل الوصول إلى رضا العميل بأسرع وقت ممكن، وتكرار منتج الحد الأدنى (هو منتج ذو ميزات قليلة وقابل للاستخدام الحالي والتطور المستقبلي) هو السبيل الوحيد إلى أخذ "صوت العميل" في الاعتبار في أثناء تصميم المنتج وتطويره على النحو الذي يجعل العملاء يدفعون أموالهم من أجل الحصول عليه، وهذا بصراحة هو الغرض الرئيسي لهذه العملية برمتها.

وهناك مقولة شهيرة لستيف جوبز يقول فيها: "المبدع الحقيقي هو من يستفيد الناس من إبداعه!"، فعندما تكون واثقًا بأن منتجك يحل مشكلة حقيقية، وبأن الحل الذي تقدمه سينال رضا قاعدة العملاء المستهدفين، قدمه إلى عملائك. ولقد رأيت العديد من الشركات الناشئة التي أصابها السعي إلى المثالية بالشلل، فاعلم أن منتجك لن يكون مثاليًّا، ولكن احرص على تطويره وتحسينه باستمرار؛ ليبدو في أفضل شكل ممكن، وذلك من خلال التغذية الراجعة التي تحصل عليها بتتبع ردود أفعال العملاء، وكلما بادرت بوصول منتجك إلى العملاء بشكل أسرع، حصلت على هذه التغذية الراجعة القيّمة بشكل أسرع، ومن هذا المنطلق تكون المثالية هي عدو النجاح.

الخلاصة

تتبع هوليوود هذا النهج منذ عقود، ويمكنها أن تقدم إلى الشركات الناشئة منهجية مثالية، ونميل - نحن المؤسسين - جميعًا إلى التفكير في أننا لا نملك خارطة طريق نسير على هداها، ولكن يمكننا أن نستفيد من تجارب هوليوود في صناعة الأفلام لتحسين فرص نجاح الشركات الناشئة. وبمجرد أن تستوعب هذا المنهج، ستفهم أنه ليس عليك البدء من الصفر، بل تحتاج إلى تتبع بعض خطوات العملية فقط، فقد تبدأ تأسيس شركة اليوني كورن برأسمال مليار دولار وتفشل، ولكن ينبغي أن يكون هذا الفشل غير مكلف، وألا يؤدي بك إلى الإفلاس.

لماذا هوليوود؟ هوليوود في الأساس هي حاضنة للشركات الناشئة، فكل فيلم هو شركة ناشئة تجمع فريق عمل كبيرًا من المبدعين لتقديم منتج تجاري يعتمد على فكرة، كما تعد هوليوود أنجح كثيرًا في مجال عملها من وادي السيليكون، لذا يمكن لمؤسسي الشركات الناشئة أن يتعلموا الكثير من هذا النجاح. ونظرًا إلى محدودية رأس المال، فلا بد لك من الإنفاق بحكمة، وبوصفك مؤسسًا يمكنك أن تقلل المخاطرة من خلال التخطيط الجيد والإعداد قبل المنتج، ومن خلال اتباع "نهج هوليوود" ستقضي المزيد من الوقت في التخطيط، والتأكد من حاجة السوق إلى المنتج الذي تقدمه، وهذا سيجعل العملاء سعداء؛ ما يزيد من فرص نجاحك.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

في الفصل التالي، سنتناول "نهج هوليوود" بمزيد من العمق والتحليل، وسنلقي نظرة على كيفية تطبيقه في مجال الشركات الناشئة، وسنستكشف المراحل الأربع لهذا النهج، والمهارات الأساسية التي سيحتاج إليها المؤسس لتطبيق هذا النهج بنجاح، كما سنستعرض كلًّا من: العمليات، والأدوات، والمآزق، وسنرى كيف يمكن أن تكون مؤهلًا بشكل أفضل لتحقيق نجاح الشركة الناشئة من خلال تطبيق هذا النهج.

الفصل 8: نهج هوليوودTM

بسبب النمو السريع لاقتصاد تطبيقات الهواتف الذكية، وما تنطوي عليه مرحلة التأسيس من جذب، ليس من المفاجئ أن يسارع المؤسسون إلى تطوير التكنولوجيا في شركاتهم الناشئة، فهم يعتقدون أن الشركة الناشئة تعني التكنولوجيا، وأنا لديَّ وجهة نظر مختلفة، وأرى أن اختزال الشركات الناشئة في نماذج العمل والجانب التكنولوجي نظرة محدودة إلى حد ما.

دعني أبرهن لك على هذا الأمر، فمنذ عدة أعوام عملت مع مؤسس يعمل للمرة الأولى في مجال الشركات الناشئة، وكان خبيرًا في مجال عمله السابق، ولكن لم يسبق له أن صنع منتجًا تكنولوجيًّا، أو أسس شركة ناشئة، ومع ذلك استطاع أن يحصل على تمويل وصل إلى مليون دولار، ثم أنفق هذا المال على تصنيع المنتج، وقد استعان بمطور خارجي كان مسئولًا بالطبع عن كل تغيير يصنعه، كما يحدث عادةً. وفي نهاية العملية خرج المنتج سيئًا للغاية؛ لأنه لم يلبِّ احتياجات العملاء.

وبعد إهدار أموال التمويل الأساسي على تصنيع منتج لم يرغب فيه أحد، جاء إليَّ يبحث عن المزيد من التمويل، وكان عليَّ أن أواجهه بالسبب الذي أوقعه في هذا المأزق، فقلت له: "إن منتجك سيئ للغاية، ولا يلبي احتياجات السوق؛ لذا لن تحصل مني على مزيد من التمويل".

وبالطبع، أفلست شركته الناشئة في اليوم التالي؛ الأمر الذي أصابه بضرر كبير على المستوى الشخصي.

لقد ارتكب خطأً فادحًا عندما استنفد ما لديه من الوقت والمال في العمل على ابتكار تطبيق دون عمل مخطط، أو عرض قيمة، أو نموذج عمل، أو نموذج أولي بالطبع، وأنفق مئات الآلاف من الدولارات على المطورين الخارجيين الذين كانوا يؤدون عملهم وفقًا لتعليماته، وهي تصميم منتج بلا خطة، ودون النظر إلى احتياجات السوق والعملاء، وكان هذا خطأ مكلفًا جدًّا، بل هو خطأ يقضي على الشركات الناشئة حقيقةً، وكل هذا نتيجة أنه ارتكب خطأ التسرع في تصميم المنتج.

خرافة: لست في حاجة إلى خطة

على الرغم من أن الشركات الناشئة رائدة ومبتكرة بطبيعتها، فإنها لا تزال في حاجة إلى خطة، وغالبًا ما ألاحظ أن القائمين على الشركات الناشئة غير صارمين أو متساهلين بشأن كيفية الوصول إلى نموذج عمل مربح قابل للتوسع، ويمكن تكراره؛ إذ يسيء المؤسسون فهم إستراتيجية لين لإدارة الشركات الناشئة، ما يجعلهم يعتمدون في جوهر عملهم على فكرة "التكرار"، فيسيرون وفق نهج مفاده كالتالي: "إن عملية تكرار المنتج تضمن سير العمل على خير ما يرام"، حسنًا، ولكن لا تسير الأمور عادة على خير ما يرام، فكل الشركات الناشئة تحتاج على الأقل إلى خطة لاختبار يحدد كيفية تجربة عرض القيمة، وافتراضات نموذج العمل (وهي في أفضل الحالات لن تكون سوى مجرد تخمينات في هذه المرحلة) وكيفية الاستجابة لنتيجة هذه الاختبارات، فالشركات الناشئة لا يمكنها تحدي الجاذبية، فهي لا تزال في حاجة إلى خطة، وإن لم تكن من النوع نفسه من الخطط التي تراها في الشركات الكبيرة.

لا يوجد كتيب إرشادات للمؤسس

لا يوجد كتيب إرشادات للمؤسس، ولكنك تحتاج ببساطة إلى درجة معينة من القدرة على اتخاذ أفضل القرارات الممكنة المناسبة لكل مرحلة، كما أن مستوى الكفاءة المهنية والخبرة المتوقع من المؤسسين آخذ في الزيادة في الآونة الأخيرة، ومن ثم ارتفع مستوى المعايير التي يقيس بها المستثمرون مدى صلاحية المؤسسين، وكذلك الحال بالنسبة إلى الموظفين، فالمستثمرون لا يتوقعون أن يكون هناك مؤسس يسير دون أن يكون على بينة من أمره، بل يتوقعون منهجًا منظمًا؛ أي أن تخبرهم بالهدف الذي ترجوه من وراء كل قرار تتخذه، فعلى سبيل المثال، إذا أردت إدخال بعض التغييرات على مواصفات منتج، فسيرغب كل الأطراف المعنية - من المستثمرين وطاقم العمل - في معرفة السبب، كما سيرغبون في أن يفهموا رؤيتك وخططك بشأن المستقبل فهمًا واضحًا، فأنت القائد، والقادة يتصرفون على هذا النحو.

إن إخبار المستثمرين وفريق العمل بالمسار الذي تسير فيه سيقلل من مستوى قلقهم، كما أن ثقتهم بك - بوصفك مؤسسًا - ستزداد عندما يعلمون أنك تسير وفق خطة منهجية منظمة، ولا تعتمد على الحظ، وتتمنى فقط أن تمر الأمور بسلام، وكما قال أحد الحكماء: "إن التمني ليس إستراتيجية" (وهو رودي جولياني عمدة نيويورك الأسبق، إذا أردت أن تعلم).

التعاطف أهم من التكنولوجيا (في المرحلة الأولى)

لا تعتمد المراحل الأولى من تأسيس شركات التقنية على التكنولوجيا، بل عليك في هذه المرحلة أن تخطط للخروج لمقابلة عملائك، وتكوين فكرة حقيقية وعميقة عنهم، ومن ثم تأتي بعد ذلك مسألة بناء عرض القيمة ونموذج العمل، وهذه الخطوات لا تعتمد على التكنولوجيا، ففي هذه المرحلة لا تكون رؤية المشكلة قد اتضحت بعد حتى يبدأ العمل على إيجاد الحلول، فأنت تحتاج أولًا إلى الخروج ومراقبة عملائك المحتملين في بيئتهم الطبيعية.

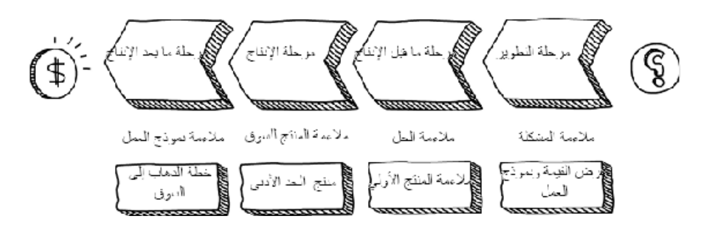
وهذا الأمر، عن تجربة، ينطوي على كثير من المعاناة والعمل الشاق، وهناك مهارة واحدة ستساعدك بشكل كبير، ألا وهي التعاطف، الذي هو قدرتك على فهم الآخرين، ومشاطرتهم مشاعرهم، فتطوير مهارة تعاطف قوية مع العملاء المحتملين هو أساس "نهج هوليوود"، ولتفكر فيه على هذا النحو، وهو أنك تفهم جمهورك: من هم؟ أين يعيشون؟ أين يعملون؟ ما آمالهم ومخاوفهم؟ وما دوافعهم؟ فامتلاكك القدرة على "أن تضع نفسك مكانهم" تعني أنك ستجعل عملاءك محورًا لنموذج العمل، ومن ثم سيؤثرون في منتجك، بل سيشاركونك في تصميمه.

وفهم عملائك يعني ما هو أكثر من مجرد استطلاع رأيهم؛ أي أن تصل إلى السبب الأساسي الذي يكمن وراء قيامهم ببعض الأفعال المعينة: ما المهمات التي يحاولون تأديتها؟ ما المكاسب من وجهة نظرهم؟ ما الألم الذي يحاولون أن يتجنبوه؟ فالعملاء لا يعترفون عادة بدوافعهم، ولكن المؤسسين المتعاطفين يمكنهم بسهولة أكبر استنباط الدوافع الخاصة بعملائهم.

نهج هوليوود ™

لقد وضعت "نهج هوليوود" من أجل مساعدة المؤسسين الجدد على تطوير فكرتهم، وتحويلها إلى مشروع تجاري مربح، وذلك من خلال مصدر مهم كبير ومُجرب، ألا وهو نظام صناعة الأفلام الناجحة في هوليوود، وهو يتبع نظام المراحل الأربع نفسه (انظر شكل **8-1**)، كما يعتمد النهج على تنمية مجموعة من المعارف عن تطوير العملاء بأقل التكاليف، فهدفي هو تقديم إستراتيجية متاحة وسهلة الفهم والاتباع.

شكل **8-1**: نهج هوليوود™

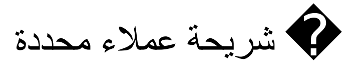


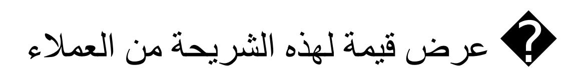
1. مرحلة التطوير:

أنت الآن لديك فكرة تريد أن تؤسس بها شركة ناشئة، وربما تكون هذه الفكرة وليدة لحظة، أو أنك كنت تدرس هذه الفكرة طيلة سنوات، وبدأت الآن تنفيذها بشكل جاد، أهنئك على أنك قد اتخذت الخطوة الأولى في طريقك إلى أن تصبح مؤسس شركة ناشئة، غير أن هذا هو الجزء الأسهل، ولتتذكر أن كل مؤسس لديه فكرة!

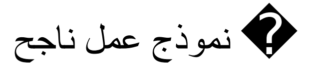
إن التطوير - وهو المرحلة الأولى في تأسيس أية شركة ناشئة باستخدام نهج هوليوود- يركز على تحويل الفكرة إلى عرض قيمة جذاب، ثم إدراج عرض القيمة ضمن نموذج عمل قابل للتنفيذ.

لقد حان وقت الخروج وبدء استكشاف هذه التخمينات، ويسمى هذا رسميًّا **التحقق من المشكلة،** وعند الانتهاء من هذه المرحلة سيكون لديك الآتي:

 شريحة عملاء محددة



- عرض قيمة لهذه الشريحة من العملاء



- نموذج عمل ناجح
- بيانات شريحة عملاء حقيقية وكافية لدعم خياراتك

في هذه المرحلة نجري تقييمًا لإيجاد الحل المناسب للمشكلة، وتذكر أننا نتحدث عن "ملاءمة نظرية" فقط، وأنها مجرد خطوة أولى، فسوف نستمر في اختبار ملاءمة المنتج للسوق في المراحل اللاحقة.

طوِّر عرض القيمة الخاص بك

في هوليوود، يقضون الكثير من الوقت في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانوا سيصنعون الفيلم أم لا، فهل هذا هو التوقيت المناسب لتقديم فيلم خيال علمي على طريقة الغرب، يتناول قصة رجال آليين يعملون في إحدى مدن الملاهي؟ في عالم الشركات الناشئة يتعلق هذا الأمر بعرض القيمة، فلا بد أن تتحول الفكرة إلى عرض قيمة، التي يجب إدراجها في نموذج العمل.

وفي مرحلة التطوير هذه، ستحتاج إلى قضاء الكثير من الوقت في فهم عملائك، وأفضل وسيلة للوصول إلى هذا تكون من خلال الاستجواب الإثنوجرافي، فاخرج إلى عملائك، وراقبهم، وبخاصة عندما تحاول أداء المهمة التي تأسست فكرتك حولها، فاسألهم، وسجِّل هذه الأسئلة في فيديوهات، وأجرِ دراسة استقصائية على الإنترنت، فما تسعى إليه هو أن تكوِّن ملفًّا تعريفيًّا عن العملاء:

- ما المهمات التي يسعون إلى تأديتها؟
- ما النتائج أو المكاسب التي يتمناها العملاء؟
- ما الأعباء التي يحاولون تجنبها؟

بعد ذلك ستحتاج إلى تحديد عرض القيمة الخاص بك وربطه بالأسئلة الثلاثة السابقة، فكيف سيساعد المنتج الذي تقدمه إلى عملائك على تأدية هذه المهمات؟ وما المكاسب التي ستعود عليهم باستخدام منتجك؟ ما الآلام التي سيخفّفها منتجك عنهم؟

ويعد مخطط عرض القيمة الذي طوره كل من "أوسترفالدر" و"بنيور" في كتابهما *Value Proposition Design* (الذي ناقشناه آنفًا في الفصل الرابع) إحدى الأدوات الرائعة التي تساعدك على بناء ملف تعريف العملاء، وتحديد عرض القيمة، وتقييم مدى ملاءمة حلك لاحتياجات العميل من الناحية النظرية.

وهناك أداة أخرى أفضِّل استخدامها في هذه المرحلة، ابتكرتها مؤسسة إستراتيجيزر، وتسمى **عبارات القيمة المقترحة المرتجلة**، وهي طريقة لتنظيم بدائل عرض القيمة خلال جمل منسقة، ويمكن أن تساعدك على تجميع أفكارك، وتبدو عبارات القيمة المرتجلة كالآتي:

(**المنتج**) الخاص بنا

يساعد (**شريحة العملاء**)

الذين يرغبون في (**إنجاز عمل ما**)

من خلال تخفيف (**أعباء العملاء**)

وزيادة (**مكاسب العملاء**)

و(**عرض قيمة منافس**) مختلف.

وإليك مثالًا لذلك:

خدمة تقاسم الركوب التي نقدمها تساعد كتلة كبيرة جدًّا من السوق، وهي الكتلة التي ترغب في الانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب، من خلال تقليل أعباء امتلاك سيارة، وتجنب التعامل مع سائقي

سيارات الأجرة السيئين، وزيادة سبل الراحة، وتحسين جودة الخدمة؛ وهو ما لا يتوافر في استخدام سيارات الأجرة العادية.

فإذا بلورت عرض القيمة الخاص بك باستخدام أداتي مخطط عرض القيمة والعبارات المرتجلة، فستتمكن من استكشاف خيارات مختلفة، والتركيز على أهم خيار بالنسبة إلى عملائك.

طوِّر نموذج العمل الخاص بك

إن جودة عرض القيمة تعتمد بشكل كبير على جودة نموذج العمل الذي تُدرج فيه.

لذا فلتفكر في عرض القيمة باعتباره تقديم قيمة إلى العميل، ولتفكر في نموذج العمل على أنه تقديم قيمة إلى عملك، فكلاهما غاية في الأهمية.

إن تصميم نموذج العمل قد يمثل تحديًا كبيرًا، وبخاصة إذا كانت هذه المرة الأولى التي تقوم فيها بذلك، ولحسن الحظ أنه تم تطوير طريقة بسيطة وسريعة لإنشاء نماذج عمل، فهذا هو مخطط نموذج العمل الذي طوَّره "ألكسندر أوسترفالدر"، وقد ناقشناه في الفصل الرابع، ويمكنك أن تقرأ المزيد عنه في كتابه *Business Model Generation*.

وخلاصة القول إن نموذج العمل الخاص بك هو الذي يحدد ما سيقدمه عملك (المنتجات/ الخدمات التي ستبيعها للعملاء) والكيفية التي ستجني بها المال (التكاليف، والموارد، وتدفقات الإيرادات المطلوبة)، فمن المهم أن تحدد نموذج العمل في وقت مبكر؛ لأن الشركة الناشئة التي لا تمتلك نموذج عمل تفشل سريعًا.

اختبر و كرر

ربما تجد أنك في حاجة إلى تجربة واختبار العديد من عروض القيمة المختلفة ونماذج العمل المتنوعة، إلى أن تصل إلى ما يلائم ما تحاول تحقيقه من تقديم منتج يريده العملاء، وتقديم قيمة من

خلال استخدام نموذج عمل مربح يدر الأموال.

حان الوقت لتذهب إلى العملاء المحتملين، وتتحدث معهم (فالحديث مع صهرك لا يعتد به)، فلتختبر ما تفكر فيه من خلالهم، واكتشف رؤيتهم حجم المشكلة التي تسعى إلى حلها وأهميتها، والكيفية التي يحاولون بها حل هذه المشكلة في الوقت الحالي، وهل هي تسبب لهم ألمًا كبيرًا، أم هو مجرد إزعاج بسيط؟ وكلما تحدثت مع عدد أكبر من العملاء، كان هذا أفضل. وتعلَّم قراءة لغة الجسد، وأضف إلى عمليات الاختبار صبغةً رسميةً، وكون مجموعة من العملاء المستهدفين الذين يمكنك الحديث معهم بشكل متكرر، ولديهم استعداد لتزويدك بالتغذية الراجعة التي تحتاج إليها، كما أنهم سيشكلون الجزء الأكبر من العينة التجريبية من العملاء الذين ستقدم إليهم منتجك فور انتهائك منه.

وفي هوليوود، تكون مرحلة التطوير عبارة عن تقييم الأفكار ودراستها قبل اعتمادها، وإعطاء "الضوء الأخضر" لبدء مرحلة الإنتاج. وفي مجتمع الشركات الناشئة عادةً ما يتمسك المؤسسون بفكرتهم الأصلية تمسكًا شديدًا، مقتنعين بأن الشركة الناشئة الأولى التي يؤسسونها لا بد من أن تكون شركة فيسبوك أخرى، وهذا خطأ فادح، ولا يعني ذلك أنني لا أقدر رواد الأعمال الذين يتميزون بالشغف والتركيز، ولكن الحقيقة أن أمامك العديد من الخيارات المتاحة، ومعظم رواد الأعمال لديهم أكثر من فكرة تدور في أذهانهم، فكيف تختار بين هذه الأفكار؟ وما أفضل فكرة يمكن تنفيذها في الوقت الراهن؟ وكيف تحدد أولوياتك؟ لا مشكلة في العمل على عدد من المشروعات، فقد كتب "مايكل كرايتون" العديد من الكتب، ولكن المهم هو التوقيت، وهذا هو ما تعمل عليه في مرحلة التطوير، من توقع المرحلة التالية من مشروعك وتقدير حجمها، والتأكد من توافر فرصة عظيمة للنجاح من خلال تصميم المنتج ليناسب احتياجات الجمهور الحالية (العملاء).

واعلم أن السوق ستظل هي السوق مهما كان، فلا يمكنك محاربتها، كما أنك لن تكون أذكى من عملائك؛ لذا أنت في حاجة إلى تطوير شيء ما تتوق إليه السوق لكي تحقق الفوز.

العرض الترويجي

يحين وقت التفكير في الترويج بمجرد أن تنتهي من إعداد عرض القيمة ونموذج العمل، وإذا كنت غير محتاج إلى تمويل كذلك، فإن هذا سيكون تدريبًا رائعًا لتوضيح أفكارك، فقدرتك على توصيل عرض القيمة بوضوح وفاعلية يمكن أن تساعدك على تشكيل عملك كما ينبغي؛ لذا صمم عرضًا تقديميًّا (لا يزيد على عشر شرائح) يلخص ما يلي:

- السوق التي تستهدفها
- العملاء الذين تركز عليهم
- مشكلة العملاء (ولماذا هي مهمة بالنسبة إليهم)
- الحل الذي تقترحه لهذه المشكلة (وما يجعله مختلفًا)
- الكيفية التي أثبتَّ بها صحة ملاءمة حلك للمشكلة (الاختبار الذي أجريته)

وسيكون لدى المستثمرين المحتملين وغيرهم ممن تروج لهم فكرتك رأي وتعقيب بشأنها، فإياك أن تُصاب بالإحباط، بل استمع إلى تعليقاتهم، واطرح الكثير من الأسئلة لتستفسر عن أسباب آرائهم، وإذا كانت آراؤهم وتعليقاتهم وجيهة، فأدمجها في العرض الخاص بك لتعززه وتجعله أقوى. إن الترويج تدريب مفيد للغاية، وفي هذه المرحلة أنت لا تسعى إلى إقناعهم من أجل جمع رأس المال، بل تستغل عملية الترويج في تعزيز أفكارك، واختبار صحتها لدى شريحة أوسع من الجمهور.

2. مرحلة ما قبل الإنتاج

إنك الآن - بعد الانتهاء من مرحلة التطوير- لديك عرض قيمة ونموذج عمل لشركتك الناشئة، والجزء التالي هو المفضل عندي.

ولعل مرحلة ما قبل الإنتاج هي المرحلة الأهم في كل من عمليتي صنع الأفلام وتأسيس الشركات الناشئة، غير أن هذه المرحلة لا تلقى اهتمامًا يُذكر في عالم الشركات الناشئة، بل إن كل ما يشغل بال رواد الأعمال هو الانتهاء من تصميم المنتج بأسرع وقت ممكن، حيث يكون التقدم شيئًا مرئيًّا

وملموسًا، ولكن الانتهاء من مرحلة ما قبل الإنتاج دون أن يكون ذلك على الوجه الذي ينبغي، يؤدي بمعظم الشركات الناشئة إلى الفشل.

وفي مرحلة ما قبل الإنتاج، تقوم باختبار الحل الذي تقدمه مع العملاء، وتكرر هذا الحل وتعدِّله، حتى تتقنه، وكل هذا دون نفقات باهظة على تطوير البرمجيات.

وفي خلال هذه المرحلة ستتحقق من صلاحية حلك من خلال نموذج أولي، وهو نموذج يحاكي الخصائص الأساسية لمنتجك، يمكنك أن تختبره مع العملاء.

وتتألف مرحلة ما قبل الإنتاج من أربعة أنشطة رئيسية، وهي:

1. إنشاء شخصية افتراضية للمستخدم وتصميم خريطة رحلته
2. إنشاء إطار شبكي
3. إنشاء نموذج أولي للمنتج
4. اختبار نموذجك الأولي

إنشاء شخصية افتراضية للمستخدم وتصميم خريطة رحلته

في تجربة المستخدم والدوائر التقنية عادة ما سيتردد على مسامعك مصطلح **الشخصية الافتراضية،** وهو تمثيل مجموعة من المستخدمين أو العملاء، وعادة ما يستخدمه المصممون ليساعدهم على خلق التعاطف خلال عملية التصميم، وبدلًا من تكوين صورة نمطية، تأتي تقنية أداة الشخصية الافتراضية بوصفها نموذجًا أصيلًا يعتمد على البحث الذي أجريته، والبيانات التي جمعتها عن عملائك، ومن شأنها مساعدتك على أن تضع نفسك مكان العميل؛ فترى بعينه، وتفكر من منظوره، أي ستساعدك على تكوين فكرة حقيقية عن عملائك، ويمكن أن يكون لديك أكثر من شخصية افتراضية للمستخدم، وفقًا لمدى تعدد شرائح العملاء الذين تستهدفهم، أو مستوى الدقة الذي تريده.

والشخصية الافتراضية للمستخدم ليست تمثيلًا ديموجرافيًّا للعملاء، وإن احتوت على بعض البيانات الديموجرافية، كالعمر والنوع وغيرهما؛ لأن الاعتماد على الديموجرافيا عادة ما يؤدي إلى الوقوع في فخ النمطية، في حين أن أداة الشخصية الافتراضية للمستخدم تعبِّر عن العملاء تعبيرًا واقعيًّا.

لذا فلتمضِ قدمًا، ولتنشئ شخصية افتراضية للمستخدم لكل شريحة من شرائح عملائك.

أما الخطوة التالية، فتتمثل في إنشاء خريطة رحلة للمستخدم، وهذه الخريطة توثق العلاقات بين المستخدم والمنتج الذي تقدمه إليه، وأول شيء تحتاج إلى أن تفعله هو تخيل الأنشطة التي سيؤديها عميلك (المستخدم) من خلال منتجك، ويمكن أن يكون هذا في قائمة مزاد علني عبر الإنترنت، أو طلبات الطعام عبر الإنترنت، أو صور منشورة، أو غير هذا من الأنشطة الأخرى المماثلة، وتعتمد الأنشطة التي يحتاج المستخدم إلى تأديتها بشكل كبير على المنتج الذي تعمل على تطويره، وإنني أعتقد أن خريطة رحلة المستخدم هي مجموعة من القصص المصورة التي تفترض وتوثق الكيفية التي سيتفاعل بها المستخدم مع المنتج الذي تقدمه إليه، والكيفية التي سيؤدي بها مختلف الأنشطة، فأنت تستخدم هذه الخريطة؛ كي تساعدك خلال النشاط التالي الخاص بمرحلة ما قبل الإنتاج؛ ألا وهو إنشاء إطار شبكي.

إنشاء إطار شبكي

الإطار الشبكي هو رسم تخطيطي يمثل شاشة عرض لمنتجك أو تطبيقك، وهو يتيح توضيحًا سريعًا وبسيطًا لما ستبدو عليه جوانب منتجك المختلفة ويستكشف ردود أفعال المستخدمين المختلفة، ويمكن أن تستخدم في الرسم قلم رصاص وورقة، أو تستعين بأدوات أكثر تعقيدًا، والأدوات المخصصة للإطار الشبكي، فلا يهم نوع الأداة التي ستستخدمها في ذلك.

ولا تحتاج إلى عمل إطار شبكي لكل شاشة عرض لتطبيقك في البداية، بل يمكنك البدء بالأنشطة الرئيسية التي حددتها في رحلة المستخدم، ثم فكِّر في الكيفية التي سيتعامل بها المستخدم مع منتجك، فكيف سيقومون بإدخال البيانات؟ وكيف سيستقبلونها؟

هناك عدد كبير من الأدوات الرائعة المطروحة في السوق، وتُستخدم في إنشاء إطار شبكي، وأنا شخصيًّا أفضِّل أداة موكابس من شركة بالساميك (www.balsamiq.com)، وكينوتوبيا (www.Keynotopia.com)، وهناك أداة أخرى للبنية الصناعية كذلك، مثل سكتش (www.sketchapp.com). وكل هذه الأدوات يمكنك أن تتعلم كيفية استخدامها بسهولة، كما أنها تتيح لك إنشاء إطارات شبكية بسرعة، كما يمكن أن تحولها إلى نماذج أولية لتجربتها مع العملاء.

ولا ترهق نفسك وتورطها في محاولة إنشاء إطار شبكي يبدو "كاملًا"، فليس الغرض من هذا التدريب هو تقديم منتج يبدو براقًا، بل إن الإطارات الشبكية التي تكون على درجة عالية من الإتقان قد تسبب نوعًا من التشتيت؛ لأنها ستجعل المستخدمين أكثر تركيزًا على التصميم، وستحجب عنهم سيل المعلومات المطلوب تدفقه إليهم، وتمنعهم من التفاعل معها؛ لذلك السبب تبدو المخططات التحليلية التي تصنعها شركة بالساميك مرسومةً يدويًّا، فهذا يشير إلى أن هذا نموذج تقريبي للواجهة يستخدم لاختبار التفاعل والتخطيط، ولا يمثل التصميم النهائي.

وأنا عادةً أبدأ ببناء الإطارات الشبكية في شركة بالساميك، ثم أُجري بعض التحسينات على نسخة التصميم بشكل تدريجي بدقة مع مرور الوقت.

إنشاء نموذج أولي

فكِّر في النموذج الأولي باعتباره نسخة مبدئية من منتجك يمكنك تجربتها مع العملاء، فبناء منتج يعمل بفاعلية تامة مكلف، ويحتاج إلى وقت، والغرض من النموذج الأولي هو أن تختبر مفاهيمك بشكل غير مكلف وسريع.

وقد كان هناك تقدم كبير في أدوات النماذج الأولية في السنوات الأخيرة، فإذا كان عملك مرتبطًا بالمكونات المادية، فإن الطباعة ثلاثية الأبعاد قد أصبحت في المتناول، ويمكنك صناعة نماذج لمنتجك المادي بشكل سريع.

أما إذا كان عملك مرتبطًا بمجال البرمجيات، فسيكون الأمر أسهل كثيرًا، فهناك كم كبير من الأدوات التي يمكنك استخدامها لتحويل إطارك الشبكي إلى ما يشبه تطبيقًا يعمل بشكل كامل.

وأنا شخصيًّا أفضِّل أداة إنفجين (**www.invisionapp.com**)، وهي أيضًا ليست باهظة الثمن، وتتيح لك فرصة توصيل شاشات إطارك الشبكي معًا لإنشاء "تطبيق زائف" يمكنك تنزيله على هاتفك، أو تحويله إلى برنامج متصفح، وإذا فعلت ذلك بشكل صحيح، فإن هذه النماذج الأولية في الغالب لن يمكن التمييز بينها وبين المنتج الحقيقي؛ ما يجعلها أداة مفيدة للغاية في اختبار العملاء.

ونصيحتي لك هي زيادة دقة النموذج الأولي شيئًا فشيئًا، وأعني بالدقة هنا الشكل النهائي الذي يبدو عليه النموذج الأولي، فالنموذج الذي ليس على درجة عالية من الدقة سيبدو سلسلةً من التخطيطات المرسومة باليد، أما النموذج الأولي عالي الدقة فسيكون مصممًا بالكامل، ومزودًا بكل الخيارات والمميزات، ولا تنتقل إلى تصميم نموذج أولي عالي الدقة إلا بعد أن تقوم بعدة جولات لاختبار المستخدمين، وبحفظ التصميم النهائي للعناصر الرئيسية للمنتج، أما ما سوى ذلك فهو إهدار للمال على المصمم دون فائدة.

اختبر نموذجك الأولي

فكِّر في النموذج الأولي الخاص بك كأنه عرض اختبار أحد الأفلام، إذ من الممكن أن يكون شبيهًا بالحقيقي، ولكنك ستنشئه بتكلفة أقل من تكلفة إنشاء التطبيق الكامل، وميزة النموذج الأولي أنه يتيح لك ولعملائك المحتملين رؤية المنتج والتعرف عليه قبل بنائه؛ ما يعني اختبار العديد من الأفكار، وتنقيح التصميمات المختلفة وطرق التواصل مع العميل، ويمكن أن تجرب ما إذا كان استخدام المنتج وفهمه أمرًا ميسورًا أم لا، فكل هذا سيتيح لك جمع ثروة من المعرفة والأفكار، ومن ثم إدماجها في المنتج.

وإذا لم يكن بوسعك إلا أن تأخذ شيئًا واحدًا من نهج هوليوود، فليكن إجراء العديد من الاختبارات على النموذج الأولي، والتمعن بشأنه، فالوصول إلى النموذج الأولي الخاص بك سيمنحك فعليًّا

منظورًا مختلفًا تمامًا لخيارات التصميمات، إذ إن وضع النموذج الأولي في متناول العملاء تجربة مثيرة، فعندما يستطيع العملاء رؤية الحل الذي ستقدمه إليهم رأي العين، سيمدونك بأفكار لا تقدر بثمن.

وأنصحك بشدة بأن تكون مستعدًّا لتسجيل تفاعلات العملاء مع النموذج الأولي، فجهِّز نصًّا بالأسئلة، واطلب منهم أن يقوموا بأنشطة معينة، وفي أثناء قيامهم بهذه الأنشطة تحدث معهم، وفي البداية لا ترشدهم خلال تعاملهم مع النموذج الأولي، بل أعطهم الفرصة لاستكشاف الأمر والتفاعل معه بأنفسهم، فسيمدك هذا بتغذية راجعة لا تقدر بثمن، كما ستُظهر تجربة المستخدم مدى سهولة فهمهم منتجك، وقدرتهم على استكشافه، ويمكنك بعد ذلك أن تسألهم عن اقتراحاتهم وملاحظاتهم.

اختبر كل نموذج أولي وعدِّله، ثم أعد اختباره مرة أخرى، فهذه العملية يجب أن تكون تكرارية؛ لأن النموذج الأولي للمنتج زهيد الثمن وسريع، وبإمكانك تنقيحه بإمعان قبل أن تتخذ القرار بالانتقال إلى الخطوة المُكلفة، وهي بناء المنتج الحقيقي، فهذه أهم حلقة تتكرر في شركتك الناشئة، وقضاء الوقت في تطوير نموذجك الأولي وتنقيحه واختباره مع العملاء هو جوهر نجاح الشركة الناشئة.

ومزية استخدام نموذج أولي بسيط تتمثل في قلة تكلفة إجراء التغييرات على هذا النموذج، كما أنك لست مضطرًّا إلى أن تعود إلى مُطور البرامج، فسيتعامل العملاء مع النموذج الأولي كأنهم يمارسون لعبة قائلين: "أنا لا أحب هذا الزر" أو "لا أرى أهمية له، وأريد أن يجري الأمر على هذ النحو"، فيمكنك أن ترجع مرة ثانية إلى لوحة الرسم، ومرة ثالثة ورابعة إلى أن يكون عملاؤك المحتملون غاية في الرضا عنه، ويخبرونك بأنهم سيشترونه في الحال إذا وجدوه.

لا تنسَ أن الهدف من مرحلة ما قبل الإنتاج هو اختبار ملاءمة المنتج للحل، فلا تركز اهتمامك على أن تكون واجهة المستخدم الخاصة بتطبيقك جذابة، أو أن يكون شكله رائعًا، بل إن الغرض من وراء ذلك كله هو مساعدة العملاء على أداء مهمة معينة، والأسئلة التي ستوجهها إليهم خلال مرحلة اختبار العملاء يجب أن تسير في هذا الاتجاه: هل الحل الذي تقدمه ناجح في معالجة المشكلة؟ هل يحل المشكلة بأسلوب مختلف وطريقة فعالة؟ وكيف يمكنك تحسينه ليحل المشكلة بشكل أفضل؟

لا تترك هذه المرحلة حتي تختبر نموذجك الأولي على نحو من **10** إلى **20** عميلًا من العملاء المستهدفين، وتتأكد أن المشكلة التي ستحلها مشكلة مهمة عند العملاء، وتتأكد من رضا العملاء عن الحل الذي ستقدمه إلى هذه المشكلة، وأنهم مستعدون لدفع أموالهم في مقابل هذا الحل. واعلم أن هذا الوقت غير مناسب لخداع نفسك، فيفضل أن تستمر في هذه المرحلة، حتى تتحقق من أن المنتج حل مناسب؛ لأن إعادة العمل في هذه المرحلة لن تكون مكلفة، في حين أن الأخطاء وإعادة العمل في مرحلة الإنتاج ستكونان مكلفتين للغاية.

أنت الآن جاهز لمرحلة الإنتاج، وأخيرًا يمكنك تمرير النموذج الأولي إلى مطور البرامج، وتقول له: "صمم هذا المنتج، فقط هذا المنتج".

3. مرحلة الإنتاج

إذا راودك شعور بأنك ستظل هكذا تعمل على شركتك الناشئة دهرًا دون بناء أية تكنولوجيا، فإن هذا يعد مؤشرًا جيدًا! وأنت تقوم بالأمر على نحو صحيح، والآن وصلنا أخيرًا إلى مرحلة بناء منتجك أو تطبيقك.

إذن لنرفع أصواتنا قائلين إضاءة! كاميرا! حركة! إن بناء التطبيق الخاص بك أو منصتك على الأرجح هو الجزء الذي تتطلع إليه بشكل أكبر، وعلى الرغم من أنها أكثر المراحل وضوحًا، فإنها محفوفة بالعديد من المخاطر، فإذا انتهيت من مرحلة ما قبل الإنتاج، فستجد أنها أسهل مرحلة في هذه العملية على الرغم مما فيها من تكرار وإمعان وطول تفكير، وعلى عكس معظم المؤسسين الجدد، فإنك ستشرع في مرحلة الإنتاج وأنت مستعد لها جيدًا، إذ تدخل هذه المرحلة وقد طورت عرض قيمة جذابًا بالتنسيق مع عملائك، كما أنك قد أدرجت عرض القيمة هذا في نموذج عمل قابل للتطبيق؛ حتى تعرف الكيفية التي ستجني بها المال، وأهم ما في الأمر أنك أنشأت نموذجًا أوليًّا ناجحًا، ثم نقحته وطورته بالتعاون مع عملائك.

ويشعر العديد من المؤسسين بالرهبة من تطوير التكنولوجيا، ويرجع ذلك في الأساس إلى أنهم لم يقوموا بإنشاء تطبيق من قبل على الإطلاق، فهو بالنسبة إليهم بمنزلة شيء غامض لا يملكون المهارة للتعامل معه، والمطورون عادة ما يتحدثون عن مجالهم باختصار، كما أنهم لا يجيدون بالضرورة التواصل مع العملاء، ما يزيد الأمر غموضًا، ويؤكد فكرة أن مجال البرمجيات مجال في منتهى الغموض، ولكن من خلال نموذج أولي رائع يمكنك اجتياز هذه العملية بسهولة أكبر.

وسيظل نموذجك الأولي أداتك المثمرة طوال رحلتك، فقد ساعدك خلال عملك مع العملاء على إيجاد حل، والآن هو لا يقدر بثمن، فستستخدمه في توصيل ما تريد بناءه بالفعل إلى مطوري البرمجيات الذين تستعين بهم، فإذا كنت مؤسس شركة ناشئة، ولست خبيرًا في التكنولوجيا، فقد تمثل عملية بناء المنتج مشكلة بالنسبة إليك، وقد تنفق في هذه المرحلة الكثير من المال، ولكن إذا أتممت العمل الخاص بمرحلة ما قبل الإنتاج، فإن العمل في هذه المرحلة سيكون ممتعًا وليس كابوسًا، ولكن قبل بدء هذه المرحلة لديك بعض الاختيارات لتقوم بها: أولًا، من سيتولى مسئولية تطوير منتجك؟

اختيار مسار للتطوير

القرار الرئيسي الذي يجب أن تتخذه الآن هو تحديد من سيقوم ببناء منتجك، وأنت ببساطة لديك ثلاثة اختيارات:

- شريك التأسيس التقني
- فريق تطوير داخلي
- فريق تطوير خارجي

شركاء التأسيس التقنيون

عادة ما يكون وجود الشريك المختص بالجانب التقني في الشركات الناشئة هو الطريق الأسهل. هل تتذكر فلسفة شركاء التأسيس الثلاثة النشيط، والمبتكر، والمخترق؟ فشركاء التأسيس "التجاريون" يتعاونون مع شريك التأسيس "التقني" في بعض الأحيان، وقد صار هناك اعتقاد جازم بأن ذلك أسهل وأرخص طريق لبناء المنتج. ومن خلال خبرتي، أرى أن هذا الطريق قد يكون خطرًا، فعلى الرغم من أنه يبدو مريحًا، فإن شركتك الناشئة ستتطلب أكثر من مطور واحد، فمعظم المنتجات تحتاج إلى مجموعة مختلفة من مهارات التطوير.

وقد يكون هذا الأمر مثيرًا للجدل، ولكن إذا حصلت على التمويل، فلا تخصص جزءًا من الأسهم لشريكك في التأسيس المختص بالجانب التقني الذي سيقتصر دوره فقط على تقديم حلول قصيرة الأمد، فغالبًا ما يكون هذا النموذج التقليدي الذي يسود، فمؤسسو الشركات الناشئة يشعرون بحاجتهم إلى شريك تأسيس تقني؛ لأنهم في البداية يكونون في حاجة إلى شخص ينشئ تطبيقًا بتكلفة زهيدة، فيخصصون له بعض أسهم شركتهم في مقابل هذه الخدمة، ولتفكِّر في الأمر، لقد أعطيت شريك التأسيس التقني الذي يقوم بتطوير برمجيات تساوي **100000** دولار، نصف شركتك، بدلًا أن تدفع هذا المبلغ من المال لمطور خارجي، فإذا أصبح رأسمال شركتك في المستقبل **4** مليارات دولار، فقد دفعت له أسهمًا بقيمة ملياري دولار في مقابل عمل لا يساوي أكثر من **100000** دولار، لذلك لا تعطِ المؤسس التقني أسهمًا ما لم يمتلك رؤية، وما لم يكن قادرًا على تخمين ما يحتاج إليه العمل بدقة لينجح في سوق معينة، وإذا كنت ستستعين بمؤسس تقني فقط لكي تتفادى تكاليف إنشاء تطبيقك، فاعلم أنه قرار خاطئ.

تطوير البرمجيات داخليًّا

من خلال خبرتي، أرى أن تعيين مطوري البرامج في الشركة أمر ذو فائدة كبيرة؛ لأنك ستستطيع أن تتحكم في هذا المصدر، ويمكنك أن تجعل عمله يتوافق مع مهمة شركتك من خلال منحه خيارات الأسهم مثلًا، فإذا كانوا ماهرين، فسيقومون بالمزيد من العمل خارج ساعات العمل الرسمية، وربما يكونون شغوفين بهذا العمل للغاية.

ولكن عيب تطوير البرمجيات داخليًّا يكمن في أنها باهظة التكلفة، حيث ستعين مطورين، ولن تكون في حاجة دائمة إليهم، وبالطبع بمجرد أن تطلق منتجك ستكون في حاجة إلى أن تُبقي على التطوير الداخلي، ولكن في المراحل الأولى سألت العشرات والعشرات من الشركات عن الفائدة التي تعود عليها من تعيين مطوري البرمجيات، فلم تكن في الحقيقة بحاجة إليهم، كما أن وجود المطورين الداخليين في الشركة قد يجعلك كسولًا؛ لأن وجودهم يعتبر تكلفة غارقة، كما أنك بذلك تقوّض انضباطك؛ لأنك ببساطة ستقول لأي واحد منهم: "انظر! هل يمكنك إدخال هذا التغيير من أجلي؟"، بدلًا من أن تحدد هذا التغيير على نحو منظم، وأنت تعلم أن هذا سيكلفك دفع أجر بالساعة، فعلى المدى الأطول هناك فائدة من تعيين مطورين داخليين، أما على المدى القصير، وبخاصة في المراحل الأولى من تأسيس الشركات الناشئة، فإنه يكون ذا فائدة قليلة.

تطوير البرمجيات خارجيًّا

قد يعد هذا الأمر بدعة في مجتمع الشركات الناشئة، ولكنني مؤيد بشدة تطوير البرمجيات خارجيًّا في المراحل الأولى من تطوير المنتج في أثناء بناء منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق، وسأوضح لك الأمر في دقيقة.

إنني لا أعني بكلمة خارجي أن يكون الأمر بالضرورة عن طريق جهات عابرة للقارات، وإنما أقصد جهات خارجية، ولكن على مقربة من الشركة كذلك، فهناك ميزة عظيمة في تطوير البرمجيات خارجيًّا في المراحل المبكرة، خاصةً إذا كنت قد اجتزت الجزأين الأولين من العملية بالكامل، ولديك نموذج أولي فعَّال بشكل تام، أما الخطر المعهود في التطوير الخارجي، فهو أنك تهدر الكثير من الوقت والمال في توصيل أفكارك وتحديدها، فما زال من المحتمل أن يسيء المطورون فهم ما تريده، وربما تضطر إلى أن تقول له: "لا، لم يكن هذا ما أردته، أريد أن أحرك الزر قليلًا إلى اليسار، وأريد أن يكون لون هذا الزر قرمزيًّا، وأريد أن يكون هذا الزر مخصصًا لأداء هذه المهمة عندما أضغط عليه"، فقد رأيت المؤسسين يضيعون كمًّا كبيرًا من المال والوقت في محاولة إيصال ما يحتاجون إليه إلى مطوري البرامج الخارجيين، ولكن إذا كان لديك نموذج

أولي فعال بشكل تام قابل للنقر، فمن الممكن أن تعطيهم إياه، وتقول لهم ببساطة: "أنشئوا لي هذا المنتج، على أن يكون مثل هذا النموذج بالضبط"، وتستطيع تسليم نموذجك الأولي إلى ثلاث وكالات خارجية، وتقول: "حددوا لي سعرًا مقابل بناء منتج مماثل لهذا بالضبط، وكلما حصلت على تفاصيل الأسعار بشكل أسرع، كنت أقل عرضة لمخاطر الانحراف عن المسار الصحيح على المدى البعيد، ومن الأفضل لك الحصول على تمويل - سواء أكان ذلك باستغلال ما هو متاح لديك من موارد حالية كالمدخرات الشخصية مثلًا، أم كان من ذلك عن طريق الأصدقاء والعائلة والداعمين - تستخدمه في الاستعانة بجهات خارجية من أجل تطوير منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق، وهذا لا ينفي أنه يجب عليك المضي قدمًا بحذر.

إن الجهات الخارجية لتطوير البرمجيات ليست سواء في أداء عملها، وإنني أؤيد الاستعانة بجهات تطوير خارجية محلية، فأنت في حاجة إلى أن يكون الشخص الذي سيعمل على إنشاء تطبيقاتك بشكل يومي في منطقة قريبة منك؛ حتى تستطيع متابعة كل خطوة ينجزها، وربما تستطيع إتمام هذا العمل خارج البلاد بتكلفة أقل من المحلية، مثل الفلبين، وفيتنام، والهند، والصين، ولكنك ستواجه صعوبة في التواصل، فضلًا عن اختلافات التوقيت؛ ما قد يؤدي إلى حدوث بعض المشكلات التي قد تثير غضبك.

وتناسب مراكز التطوير الخارجية التي يكون مقرها خارج البلاد، بشكل أكبر، الشركات الكبيرة التي تحاول الاحتفاظ بقاعدة رموز لتطبيق مؤسسيٍّ، أو قد تناسبك عندما يكون لديك تطبيق قد أُنشئ وطُوِّر بالفعل. أما في المراحل المبكرة من إنشاء تطبيقك، فإنك تريد شخصًا قريبًا منك، يمكنك مقابلته بسهولة، وعرض النموذج الأولي عليه، ويمكنك الإجابة عن أسئلته بشكل مباشر. وبالنسبة إلى الشركات الناشئة في المراحل المبكرة، فإن وكالات التطوير الخارجية المحلية هي الحل الأمثل لإنشاء تطبيقاتها.

ويجب عليك أن تأخذ مسألة حماية حقوق الملكية الخاصة بك بعين الاعتبار، وبالطبع هذه المشكلة لا تخص فقط التطوير خارج البلاد، فعندما تستعين بشخص آخر يقوم بتطوير البرمجيات الخاصة بتطبيقك، يجب عليك أن تتأكد من توثيق الملكية الفكرية، فانتبه عند كتابة العقد الذي ستبرمه مع

مطور البرمجيات الخارجي، فهذه مسألة لا يجوز التساهل بشأنها، فلا بد من أن تشتمل هذه العقود على ما يُسمى ببند التنازل عن الملكية الفكرية، ومفاده أن أي عمل تقوم به شركة البرمجيات لحسابك هو ملك لك بشكل كامل، وإذا أراد أي أحد شيئًا آخر غير ذلك، فتجنَّب العمل معه. ولا تفرط في حق ملكيتك الفكرية، واستعن بمحامٍ بارع لمراجعة العقد. والأمر الأخير الذي يجب عليك أن تستكشفه، هو إذا ما كان هناك شخص آخر يمتلك حقوق الملكية الفكرية للمنتج الذي ستعمل عليه!

قوة النموذج الأوَّلي

إن الطريقة التقليدية لتحديد الجزئية الخاصة بتطوير البرمجيات، كإنشاء التطبيق مثلًا، تكون من خلال ما يُسمَّى بالمواصفات الوظيفية، وهي مستند شامل تربو صفحاته على المائة، يحدد بالتفصيل شكل بعض الخانات المعينة في قاعدة البيانات، وما إلى ذلك. والأطر الشبكية والنماذج الأولية هي أفضل طرق توصيل المعلومات، وسواء أكان المطورون من داخل الشركة أم من خارجها، فسيكونون سعداء للغاية إذا تمكنت من تسليمهم خرائط رحلة العملاء والأطر الشبكية والنموذج الأولي القابل للنقر، فالمطورون يحبون هذا النوع الجديد من التلخيص، فهو يمنحهم شعورًا بالارتياح في أثناء العمل، فهم غير مضطرين إلى تخمين ما تفكر فيه، وغير مضطرين إلى تفسير المواصفات الكتابية التي لا حصر لها؛ لأن بإمكانهم رؤية المنتج ولمسه والشعور به، ويمكنهم بكل بساطة فحص النموذج الأولي للمنتج إذا انتابتهم أية شكوك؛ ليروا ما سيأخذهم إليه نقر زر ما؛ الأمر الذي سيوضح لهم ما تريده على وجه التحديد.

تطوير منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق

بمجرد أن تقرر **من** سيقوم بإنشاء التطبيق الخاص بك، يمكن أن تنتقل إلى الجانب الثاني من الإنتاج، وهو خاص **بما** تريد إنشاءه، وبالنسبة إليَّ هو المنتج الذي يحتوي على الحد الأدنى من الخصائص التي تجعل العميل يدفع أمواله في مقابل الحصول عليها، وهي تعرف أيضًا باسم منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق.

وأفضل الطرق لبناء هذا المنتج هي تحديد الخاصية الأهم التي يجب أن يحتوي عليها، والبدء من خلالها، وستتمكن من تحديد هذه الخاصية من خلال اختباراتك ولقاءاتك التي أجريتها مع عملائك المحتملين، فالهدف من هذا المنتج ذي الحد الأدنى هو تقديم خصائص كافية لإرضاء المستهلكين المبادرين، ثم تتبع ردود أفعالهم حيال المنتج، وتجميعها كتغذية راجعة، والقيام بتكرار العملية التي تتيح لك إضافة المزيد من الخصائص بناءً على هذه التغذية الراجعة.

ونحن بهذا الصدد يمكننا أخذ نصيحة أخرى من نهج هوليوود، ألا وهي الالتزام بالنص، فاعتبر النموذج الأولي هو النص الخاص بمنتجك، ولهذا السبب قد نصحتك بقضاء قدر كبير من الوقت في المرحلتين الأوليين، وإياك أن تحيد عن النص، ولا يغرنَّك أنك الآن في مرحلة الإنتاج، فتقول: "حسنًا، فلنعدل هذا، ولنغير ذاك!"، فقد تكون هذه التغييرات بمنزلة الضربة القاضية التي تُجهِز على منتجك.

التزم بهذه القاعدة: "تصوير الفيلم يكون وفق النص، وإنشاء التطبيق يكون وفق النموذج الأولي"، ومن المفترض أنك قضيت وقتك كاملًا في تصميم النموذج الأولي، والتحقق من صلاحيته لدى العملاء، والقيام بالتعديلات اللازمة، بل عندما ظننت أنه قد صُمِّم كما أردت له، تمهلتَ وأمعنت النظر فيه، وقمت بتنقيحه، ولعلك قضيت في مرحلة التنقيح هذه وقتًا أطول؛ لأنك تعلم أنك بمجرد الانتقال إلى مرحلة الإنتاج، يكون كل ما تريده هو نموذجًا أوليًّا دقيقًا للمنتج، وهآنتذا هنا، وتعلم أن إدخال أية تغييرات وظيفية في هذه المرحلة أمر كارثي، وهذا الإغراء لا يستحوذ على المؤسسين فقط، بل يطول أيضًا المطورين الذين سيقولون: "انظر، يمكننا أن نرفق هذه الخاصية الإضافية"، فإذا حاولوا القيام بهذا، فعليك أن تمنعهم على الفور، قائلًا: "لا، إياك أن تفعل هذا".

إن هذا النوع من الالتزام صعب، ولكنني نصحتك بثلاث طرق للمحافظة على التحكم في الذات، والطريقة الأولى تتمثل في الاستعانة بمستثمرين يربطون تمويلهم باحتياجات إنتاج هذا النموذج الأولي (وقد تحدثنا في الفصل الخامس عن مخاطر الإفراط في تمويل الشركات الناشئة)، أما الطريقة الثانية للتحكم في الذات، فهي أن تضع لنفسك ميزانية للتطوير، وأن تكون مسئولًا عنها،

والجهات الخارجية لتطوير البرمجيات قد تكون نافعة بالنسبة إلى هذه النقطة، وبخاصة إذا كانت الأسعار ثابتة؛ ما يعني أنها ستكون ملتزمة بما تحدده لها، ولن يسعهم القيام بخلاف ذلك.

أما الطريقة الثالثة، فهي الامتناع عن تنفيذ أية فكرة جديدة، وإن كانت جيدة، أو إجراء أي تعديل على ما انتهيت إليه في هذه المرحلة، وإياك أن تدخل أية تغييرات على المنتج الحالي، ولا تلقِ بها أيضًا في سلة المهملات، ولكن احتفظ بها في مكان ما إلى أن تستطيع البدء في تشكيل أفكار جديدة للنسخة التالية من المنتج، فلا بد لك من اختبار هذه الأفكار أولًا مع العملاء، وترتيبها حسب الأولويات، فهذه التعديلات ستعود إليها لا محالة، وستأخذها بعين الاعتبار في النسخة المستقبلية، وفي النموذج الأولي المستقبلي، ولكن عندما تبدأ إعادة دورة التشغيل مرة أخرى.

طوِّر منتج الحد الأدنى الخاص بك

هناك حكمة سائدة تقول إن السعي إلى الكمال هو عدو النجاح؛ لذا يكمن مفتاح النجاح في وضع منتجك ذي الحد الأدنى بين أيدي المستهلكين المبادرين، وتتبع ردود أفعالهم بشكل متكرر، والانتفاع بها كتغذية راجعة، فهذه هي الكيفية التي يُنشأ بها منتج ملائم للسوق، فإذا اتبعت خطوات هذه العملية، فسيكون بين يديك منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق، وهو أقوى أداة يمكن أن يمتلكها المؤسس، ولكن اعلم أن هذه هي النقطة التي يبدأ فيها العمل الحقيقي، فحتى هذه اللحظة لا تزال السوق التي تستهدفها شيئًا نظريًّا، فعلى الرغم من أنك قد اختبرت تخميناتك مع العملاء، وحاولت إثبات افتراضاتك، لكن لا شيء يماثل تقديم المنتج الحقيقي إلى المستهلكين المبادرين.

هذا هو الاختبار الحقيقي، فإما أن تنجح كل خططك وتحضيراتك، وتؤتي ثمارها (وإما لا)، فكيف يشعر العملاء حيال منتجك؟ هل كانت تخميناتك صحيحة؟ هل جذب منتجك المستهلكين المبادرين سريعًا؟ هل وجدت العملاء يدفعون في مقابل الحصول على منتجك بسهولة؟ إذا كانت الإجابة عن هذه الأسئلة بالنفي، فأنت لم تحقق بعدُ ملاءمة المنتج للسوق.

إنك في حاجة إلى مواصلة عمليات التكرار، والاختبار، ودراسة ردود أفعال العملاء، إلى أن تنجح في إنشاء منتج ملائم للسوق، ولا بد من أن تصل إلى ذلك قبل أن ينفد ما لديك من مال، والجميل في هذا النهج هو أنه يتيح لك "المزيد من المحاولات"، فمن المفترض أن تحقق هذه الإجراءات، التي اتبعتها حتى هذه اللحظة، أقصى "فائدة ممكنة من الموارد الحالية"؛ أي أنك بذلك تكون قد أنفقت أقل قدر من المال في إثبات افتراضاتك.

لا تتوسع الآن

بغض النظر عن حجم التمويل الذي حصلت عليه، أو مدى تحمّس عملائك الأوائل، لا تتحرك حتى تتأكد من أن المنتج ملائم للسوق، فمن المغري أن تبدأ تعيين مندوبي المبيعات، أو توسيع شركتك، فلا تفعل هذا. ويرى "مارك آندرسن" أن للشركات الناشئة حياتين: الأولى قبل تحقيق ملاءمة المنتج للسوق، والثانية بعد تحقيق ملاءمة المنتج للسوق، ثم أضاف أن ملاءمة المنتج للسوق هي أهم ما في الأمر، ويمكنك أن تتغاضى عن الكثير من الأشياء ما دام العملاء هم من يبحثون عن منتجك؛ لأنه يلبي حاجتهم المُلِحة.

وما تفكر فيه غير مهم على الإطلاق؛ لأن السوق هي الاختبار الحقيقي لملاءمة المنتج للسوق، ولن يمكنك الاختباء من السوق، فسترغب في ذلك في بعض الأحيان. وبالنسبة إلى "آندرسن"، "فحاجات السوق لا بد أن تُلبَّى، وسيحدث هذا فور ظهور أول منتج صالح للتطبيق والتطوير".

إن السوق دائمًا على حق.

إذا لم تكن قد حققت ملاءمة المنتج للسوق، فعد إلى المرحلة السابقة، ولا تنتقل إلى ما بعدها حتى تحققها، وإلا فتوسيع العمل قبل تحقيق الملاءمة يعني نهاية شركتك الناشئة، كما سيكلفك ذلك الكثير من الأموال بلا طائل، وستنشغل فيما بعد ببناء الشركة وإدارتها، بدلًا من التركيز على تحقيق الملاءمة.

تغيير المسار

إذن، ما الذي سيحدث إذا تبين لك أن افتراضاتك (تخميناتك) خاطئة؟ حسنًا، إذا كنت قد توصلت إلى هذه النتيجة سريعًا، وبأقل تكلفة، فقد يكون قد تبقى معك مال كافٍ لتحويل المسار، ولكن هذا فقط إذا كان لديك بديل منطقي آخر تلجأ إليه.

انظر إلى فكرة تغيير المسار باعتبارها خطة بديلة خلال فترة تجاربك مع العملاء، فقد تُدرك أن المشكلة التي تسعى إلى حلها ليست على درجة كبيرة من الأهمية، ولكنك اكتشفت مشكلة أكبر وأهم تحتاج إلى حل، أو بدلًا من ذلك قد يكون حلك المبدئي للمشكلة غير قاطع، ولكن من خلال آراء العملاء توصلت إلى حل أفضل للمشكلة، فتغيير المسار ما هو إلا إعادة تعريف للمشكلة، أو التعامل معها من خلال تكنولوجيا مختلفة، أو حلول مختلفة، وقدرتك على تغيير المسار تعتمد على مدى سرعة إدراكك أن نموذج العمل الخاص بك غير مجدٍ، وأنك لم تحقق ملاءمة المنتج للسوق، فإذا أدركت هذا (واستطعت إثباته) في وقت مبكر، يمكنك إجراء تعديل على مسار العملية، والانتقال إلى خطتك البديلة، وهذا كله يتوقف على طول المسافة التي قطعتها، فبعض أفضل الشركات الناشئة في العالم هي نتاج تغيير المسار، ولكن هذا يحتاج إلى مؤسس وفريق عمل لا يخدعون أنفسهم؛ كي يتمكنوا من تنفيذ الأمر بنجاح.

4. مرحلة ما بعد الإنتاج

اسمح لي بأن أهنئك على تحقيقك ملاءمة المنتج للسوق! فهو أمر عجز عنه كثير من الشركات الناشئة، وهو أمر لا يعيبها بالضرورة، فليست كل الأفكار رائعة، فقد يتعرض هؤلاء المؤسسون الذين اتبعوا النهج التدريجي للخطر أيضًا.

إن الشركات الناشئة في حاجة إلى كل من فرضية للقيمة وفرضية للنمو، والمراحل الثلاث الأولى، ومسألة ملاءمة المنتج للسوق على وجه الخصوص، تدور حول إثبات فرضية القيمة الخاصة بمنتجك، أو الكيفية التي يمكنك من خلالها تقديم قيمة إلى عملائك.

بمجرد أن تحقق ذلك، يمكنك بدء التفكير في فرضية النمو. في نهج هوليوود، تركز مرحلة ما بعد الإنتاج على فرضية النمو، فكيف ستوصل منتجك إلى العملاء بأقل تكلفة وبطريقة قابلة للتوسع؟ هنا قد تحتاج مرة أخرى إلى الاختبار والتكرار.

وعلى الرغم من أن مرحلة ما بعد الإنتاج بهوليوود تأتي في نهاية العمل، فإنها تأتي في بداية عمل الشركة الناشئة الذي ينطلق من نموذج العمل في المقام الأول، وستأخذ في اعتبارك الكثير من الأسئلة عن كيفية المضي قدمًا بمنتجك: فكيف ستذهب إلى السوق؟ وهل ستبيع منتجك عبر الإنترنت، أم ستبيعه مستعينًا بفريق مبيعات؟ وهل ستستخدم قنوات وشركاء للقيام بهذا؟ وكيف ستبيع المنتج؟ هل سيكون عن طريق رسوم اشتراك، أم مجانًا باستخدام نظام المجانية المحدودة، أى تقديم الخصائص الرئيسية فقط بالمجان، وباقي الخصائص فى مقابل اشتراك؟ كل هذه الأسئلة يجب أن يُجاب عنها في نموذج العمل باستخدام التقنيات التي تحدثنا عنها.

اكتسب العملاء وحافظ عليهم ونمِّ عددهم

أصبحت القابلية للتوسع أسهل من أي وقت مضى بفضل الإنترنت، فانظر إلى متاجر التطبيقات، وكيف جعلت المنتجات متاحة للملايين، ويرجع الفضل في هذا كله إلى شركة أبل، فهذه البنية التحتية تعني أنه يمكن للشركات الناشئة الآن أن تعلن وتروج وتوصل تطبيقها بسهولة إلى كل العملاء في جميع أنحاء الكرة الأرضية، ويمكنهم القيام بهذا دون تكلفة توظيف المئات من مندوبي المبيعات في كل ركن من أركان العالم.

لقد أكدتُ ضرورة تحقيقك ملاءمة المنتج للسوق قبل التوسع، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكنك بدء اختبار استراتيجيات اكتساب العملاء، ما دمت لا توسع في تطبيقها في البداية، فبينما يقوم المطور الخارجي الخاص بك بوضع شفرة، يمكنك أن تبدأ اختبار إستراتيجيات الذهاب إلى السوق، ويمكنك أن تعد صفحة ويب، بل يمكنك أن تبدأ إجراءات ما قبل بيع منتجك، وقياس اهتمامات جمهورك، وهنا يكون فهم التقنيات الأساسية للبيع والتسويق غاية في الأهمية، فهل عميلك شركة مثلك، أم ستبيع منتجك للمستهلك مباشرة؟ فكل نوع يتطلب إستراتيجية تسويق مختلفة.

إن تسعير المنتج وتحديد قنوات البيع الأكثر فاعلية أمر مهم جدًّا لكل شركة ناشئة، بل إن هذه الأمور في الحقيقة إما أن تأخذ الشركة الناشئة إلى طريق النجاح والاستمرار، وإما أن تأخذها إلى طريق الفشل والانهيار.

وقد ناقش بيتر ثييل (المشارك في تأسيس شركة باي بال، والمستثمر المغامر الأسطوري) في كتابه الرائع من **صفر إلى واحد***، أهمية وضع نموذج المبيعات الصحيح، فهو يرى أن إستراتيجية المبيعات التي تستخدمها لا بد أن تكون مستندة بشكل كبير إلى تكاليف اكتساب العملاء، وهو مصطلح ناقشنا مفهومه في الفصل الرابع، فمن المهم الموازنة بين إستراتيجية الذهاب إلى السوق وتكاليف اكتساب العملاء. وباختصار، كلما ارتفع سعر منتجك، تمكّنت بصورة أكبر من الإنفاق من أجل زيادة المبيعات، فمن المهم توافر العنصرين في كل حصة، فهل أنت تغزو سوق الشركات الكبيرة بسعر مرتفع مناسب؟ وعندها يمكنك أن تتحمل نفقات تعيين فريق مبيعات مباشر، أم أنك تغزو السوق بنظام المجانية المحدودة أو الاشتراك الشهري المنخفض؟ وعندها لا بد لك من اكتساب العملاء بتكلفة أقل نسبيًّا، فتكلفة اكتساب العملاء هي التي توضح كل هذا، أما الخطر فيكمن في انعدام التوافق بينهما، فبيع منتج منخفض السعر -على سبيل المثال- يحتاج إلى التعامل مباشرةً مع سوق الشركات الكبرى.

كما يرى ثييل أن هناك منطقة ميتة للتسعير، وهي بين **100** دولار و**1000** دولار، حيث يكون من الصعب وضع أية إستراتيجية، سواء أكانت منخفضة التكلفة والحجم، أم كانت مرتفعة التكلفة ومعقدة، والوقوف في المنتصف قد يعني أنك لن تستطيع العثور على آلية توزع بها منتجك بتكلفة معقولة.

التوسع

التوسع أحد المفاهيم الأخرى المرتبطة بالشركات الناشئة التي يجب عليك أن تفهمها، وأنا أرى العديد من الشركات الناشئة تفشل؛ لأنها تبدأ التوسع في وقت مبكر، وأحد الاعتبارات التي ينظر بها إلى التوسع هو توسع التكاليف، فمعظم الناس ينظرون إلى التوسع باعتبارك ستذهب وتعين **30**

شخصًا فقط، ثم ستبدأ الأموال التدفق إليك، فيسارعون إلى التوسع من خلال الانتقال إلى مكاتب أكبر، ويظنون أن التوسع يتعلق فقط بحجم قاعدة التكاليف، وهذا سوء فهم كبير، فلا فائدة من تعيين **20** بائعًا ما لم تتوسع في طرق الوصول إلى العميل.

فالأعمال الأكثر جاذبية هي تلك التي تتوسع بشكل غير متجانس، فمثلًا يتوسع جانب الإيرادات، أو أساليب الوصول إلى العميل بشكل لا يتناسب مع قاعدة التكاليف، وأنت لا ترغب في أن تتوسع في شركتك الناشئة بشكل متجانس؛ حتى لا تضيف دولارًا من التكلفة في كل مرة تضيف فيها دولارًا من الإيرادات، فما تحتاج إليه بالفعل هو أن تكون قادرًا على إضافة **100** دولار أو **1000** دولار من الإيرادات أمام كل دولار من التكلفة، لهذا السبب عندما تفكر في الشركات التي تتمتع بتوسع كبير مثل شركة أوبر، تتساءل قائلًا: "حسنًا، هل بإمكان أوبر أن تتوسع في بلد جديد، أو إضافة **200000** راكب؟"، ويمكنك الإجابة بنعم؛ لأن أوبر غير مضطرة إلى توظيف **200** شخص آخر من أجل توفير هذه السعة الإضافية، بل يمكنها بكل بساطة استخدام التكنولوجيا للتوسع.

كما أن الخدمات السحابية، وإدارة علاقة العملاء، والبرمجيات باعتبارها خدمة تتم عبر الإنترنت، هي أعمال يمكن التوسع فيها بشكل كبير؛ لأن بإمكانها تقديم قيمة زائدة إلى عملائها دون الحاجة إلى نمو قاعدة التكاليف. واعلم أن التوقيت أيضًا مهم للغاية عندما يتعلق الأمر بالتوسع؛ فعند قيامك بالتوسع في قاعدة التكاليف في وقت مبكر دون فهم طرق الوصول إلى العملاء، فأنت في طريقك إلى التوقف عن مزاولة هذا العمل، وإذا قمت بتوسيع التكاليف، ولم يحدث توسع في جانب اكتساب العملاء، أو إستراتيجية عائدات العملاء، فلن تجني أية أرباح على الإطلاق.

إن المشاريع التجارية التي تقدم خدمات هي مثال لنموذج العمل الذي لا يتوسع عادة، فالمشاريع التجارية التي من قبيل: شركات المحاسبة، وشركات المحاماة، وشركات مستشاري الخدمة المهنية غير قابلة للتوسع؛ لأنها في حاجة إلى أشخاص لتقديم الخدمة، لذلك أجزاء العمل الخاص بك التي سيكون بها أقل قدر من التوسع هي التي تحتاج إلى أكبر قدر من التفاعل البشري، أما أكبر الأجزاء التي سيحدث بها توسع، فهي تلك التي تقوم على التكنولوجيا في الغالب.

الخلاصة

يرجع **32%** من نسبة الـ **92%** من حالات فشل الشركات الناشئة إلى "عدم حاجة السوق إليها"، فكيف تتأكد من وجود حاجة السوق؟ من خلال الخروج إلى السوق ودراستها، فأنت تسعى إلى فهم عملائك ـ من هم؟ وماذا يحاولون تحقيقه؟ ـ وتصمم عرض قيمة بناءً على هذه المعلومات، وتتأكد أنك ستقدم منتجًا يحتاج إليه العملاء.

صُممت خطوات "نهج هوليوود" الأربع للتأكد من أن لديك خريطة طريق منظمة، وهذه الخريطة توفر أكثر الفرص احتمالًا للنجاح من خلال تحقيق ملاءمة المنتج للسوق، وتذكر أن شركتك الناشئة تتكون بشكل أساسي من مرحلتين: مرحلة ما قبل ملاءمة المنتج للسوق، ومرحلة ما بعدها، وهذا النهج الذي عرضناه في هذا الفصل سيمنحك أكبر عدد ممكن من فرص نجاح تحقيق الملاءمة قبل نفاد رأس المال بشركتك الناشئة.

ما الذي سنتناوله في الفصل التالي؟

إن عملية جمع رأس المال تمثل مصدر إزعاج شديد لمعظم مؤسسي الشركات الناشئة، فدائمًا ما يشعرون بأنهم يدورون في دائرة مفرّغة لا نهاية لها في أثناء عملية جمع رأس المال، فيصيبهم الإحباط بسبب المستثمرين الذين يترددون في منحهم التمويل. ورأس المال بمنزلة الأكسجين بالنسبة إلى الشركات الناشئة، وفي هذا الفصل الأخير سأناقش العناصر الخمسة للنجاح في الحصول على التمويل الملائم، وهي الشخصية الافتراضية للمستثمر، ونقاط البرهان، والاستعداد، والعرض الترويجي، والعملية.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

الفصل 9: ملاءمة التمويل

لقد تحدثت كثيرًا في هذا الكتاب عن أن رأس المال (التمويل النقدي) يقوم مقام الأكسجين بالنسبة إلى الشركات الناشئة، فدونه لن يُكتب لها الاستمرار والبقاء، وجمع رأس المال - أي ضمان الحصول على القدر المناسب من المال من المستثمرين المناسبين في الوقت المناسب - هو واحد من أهم أدوار المؤسِّس، فإذا فعلت هذا الأمر كما ينبغي، فسيكون التمويل بمنزلة أرضية صلبة تنطلق من خلالها شركتك الناشئة نحو الازدهار.

وبوصفي مؤسسًا ومستثمرًا مغامرًا، عادة ما تُطرح عليَّ أسئلة بشأن وجهة نظري عن أفضل طريقة لجمع رأس المال، وهذا الفصل يُعد ملخصًا لأفكاري وآرائي بشأن جمع رأس المال للشركات الناشئة (وهو ما أسميه ملاءمة التمويل)، وأناقش فيه بالتحديد اتخاذ نهج تصميمي لجمع رأس المال يدور حول المستثمر، وليس الغرض منه أن يكون مرجعًا شاملًا في جمع رأس المال، ولكنني سأشاركك بعض الدروس الثمينة التي تعلمتها خلال تلك السنوات العديدة التي قضيتها في جمع ملايين الدولارات، سواء أكان ذلك من مستثمر عام أم خاص، وسأركز على جمع رأس المال الخاص، فعلى الرغم من وجود قواسم مشتركة بين طرق جمع رأس المال العام وطرق رأس المال الخاص، لكن التعقيدات التي تكتنف جمع رأس المال العام لا تخدم الموضوع الذي يناقشه هذا الكتاب.

ما النهج التصميمي الذي يدور حول المستثمر؟

إن أحد أهم المبادئ الأساسية لـ "نهج هوليوود" هو استخدام نهج تصميمي محوره الإنسان في فهم العملاء، وكما ناقشنا في الفصل السابق، يكون ذلك من خلال جعل عملائك محور عملية تصميم منتجك عن طريق تنمية مشاعر التعاطف القوية تجاههم، فتقدم إليهم منتجًا ذا عرض قيمة يجذبهم، ويلمس حياتهم، ويكون ذا جدوى بالنسبة إليهم، وهذا هو أساس التفكير التصميمي.

والنهج التصميمي الذي يدور حول المستثمر يعني تطبيق ذلك النهج نفسه على المستثمرين المحتملين، فمعظم المؤسسين يتبنون "نهجًا عشوائيًّا" في عملية جمع رأس المال؛ أي التعامل مع جميع المستثمرين بطريقة واحدة، دون تفكير عميق في النتيجة التي يسعى المستثمر إلى تحقيقها؛ ما يجعل فرص نجاحهم في الحصول على التمويل غير أكيدة، فقد ينجحون وقد يفشلون، إما إذا وضعت نفسك في موضع المستثمرين، وتعاطفت معهم، فإن ذلك سيساعدك كثيرًا على بناء عرض قيمة للاستثمار ينال استحسانهم، وستزداد فرصة نجاحك في إقناعهم بأن يستغلوا أفكارك في استثمار أموالهم الآن وفي المستقبل.

إن الفوائد واضحة، أولًا: جمع رأس المال عملية تستهلك الوقت وتشتت الانتباه، فكلما كان الوقت الذي تقضيه في جمع رأس المال أقل، استطعت قضاء وقت أكبر في الحدث الرئيسي؛ ألا وهو قيادة شركتك الناشئة وإدارتها، فقد رأيت شركات ناشئة ألقت بنفسها في "هوة جمع رأس المال السحيقة"، حيث طالت فترة جمع رأس المال شهورًا وشهورًا؛ ما أثر في المشروع برمته تأثيرًا كبيرًا، إلى أن تم "تجميده" في نهاية المطاف؛ لأن المستثمرين شعروا بأن ثمة خطأ ما في المشروع أو المؤسس.

ثانيًا، من خلال تطبيق هذه العملية على هذا النحو، سوف تجذب أفضل نوعية من المستثمرين، وأفضل مستثمر يناسبك أنت وشركتك الناشئة، فليس كل المستثمرين سواء، فعلى الرغم من أن بعض المؤسسين يرون أن المستثمرين كلهم سواء لأن كل ما تريده منهم هو المال في النهاية، لكن اختيار المستثمرين المناسبين لك قد يوفر ما هو أكثر من مجرد المال، فبإمكانهم أن يوفروا لك شبكة علاقات مفيدة تجعل حياتك أسهل كثيرًا، كما أن اختيار المستثمر المناسب يقلل من مخاطر انعدام التوافق الذي قد يحدث بين المؤسسين والمستثمرين، وهي من الأسباب العشرة الرئيسية لفشل الشركات الناشئة.

هناك خمسة عناصر رئيسية لنموذج ملاءمة التمويل (شكل **1-9**):

1. الشخصية الافتراضية- اختيار المستثمر المناسب

2. البرهان- ما يبحث عنه المستثمرون

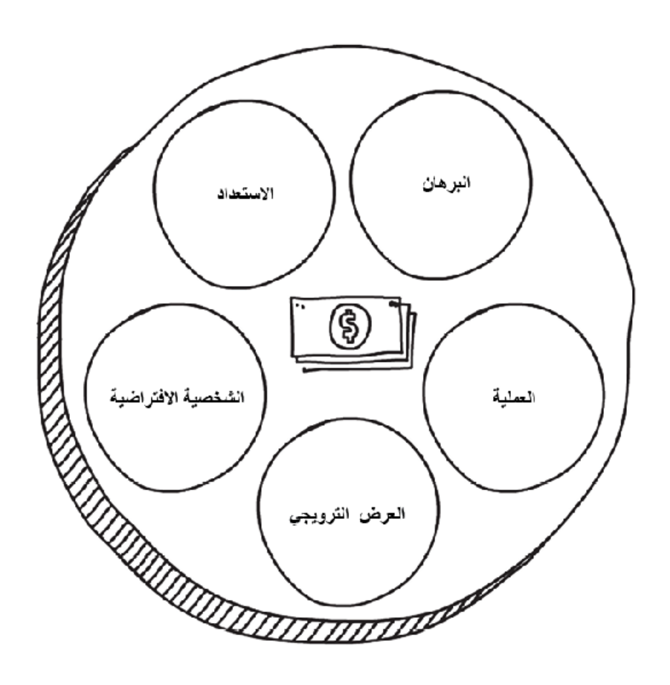
3. الاستعداد– الاستعداد لجمع المال

4. العرض الترويجي- عرض قيمة الاستثمار

5. العملية- الوصول إلى نتيجة مثمرة

عند أخذ كل عنصر من هذه العناصر بعين الاعتبار وتنفيذه، يتوافر للشركة الناشئة مزيد من فرص النجاح في جمع رأس المال بأفضل تقديرات ممكنة، ومن خلال أفضل المستثمرين، وفي أقصر وقت ممكن.

شكل 9-1: ملاءمة التمويل



تنمية التعاطف مع المستثمرين

إذن، كيف يمكنك أن تنمّي مهارة التعاطف مع المستثمر؟ بالطريقة نفسها التي تتبعها في تنمية التعاطف مع العملاء؛ أي تخرج إليهم، وتجري أبحاثك، ودراساتك بشأنهم، ولتكن نقطة انطلاقك هي بناء توصيف لشخصية المستثمر المثالي، أو افتراض شخصية له: كيف يبدو؟ بعيدًا عن المال، فما

الذي تحتاج إليه من أجل تعزيز عملك وتنميته؟ وقبل أن تقول "مارك آندرسن" فكِّر جيدًا، فكل مرحلة من مراحل تأسيس الشركة الناشئة يناسبها نوع مختلف من أنواع المستثمرين، فالاستعانة بمستثمر مغامر كبير في المراحل الأولى من شركتك الناشئة لا يكون أمرًا مناسبًا دائمًا، ففي بعض الأحيان يكون من الأفضل في هذه المرحلة التعامل مع المستثمر الممول، وسأعود لاحقًا في هذا الفصل إلى التحدث عن الصفات التي يجب أن تبحث عنها في المستثمر.

إذن، ما الذي يبدو عليه المستثمر الخاص بشركتك الناشئة؟ يمكنك أن تطبق هنا العملية نفسها التي طبقتها عند بناء عرض قيمة للعميل. أمعن التفكير فيما يحاول المستثمرون تحقيقه، فهل هو مجرد "منفذ" لتحقيق الربح، أم أن للأمر بعدًا خيريًّا أيضًا بالنسبة إليهم؟ ما المكاسب التي يسعون إلى تحقيقها؟ يمكن أن تكون مكاسب مالية، ولكنها قد تكون سهلة مثل إنشاء محفظة استثمارية، أو نوع من رد الجميل إلى المجتمع. ما الأخطار التي يسعون إلى تجنبها؟ لعل أوضحها هو خسارة رأس المال، ولكن هل فكرت في خطر التعرض للإحراج والإضرار بالسمعة؟

كيف تجعل عرض قيمة الاستثمار الخاص بك (العرض الترويجي) يلبي حاجات المستثمرين؟ إذا كان بإمكانك أن تصادق مستثمرًا محنكًا، أو مستثمرًا مغامرًا، تطلب منه التوجيه والتغذية الراجعة، كان ذلك أفضل كثيرًا.

نقِّح وراجع

وكما فعلت في أثناء جولاتك في مراقبة العملاء وسبر أغوارهم، ستحتاج إلى إجراء شيء من إعادة الضبط والتعديل في أثناء مقابلة المستثمرين وجهًا لوجه، فأحد أكبر الأخطاء التي أرى أن المؤسسين يقعون فيها أنهم لا يطلبون تغذية راجعة في نهاية العرض الترويجي، فمعظم المستثمرين الذين أعرفهم منفتحون، ويحبون جدًّا أن يخبروا المؤسس بآرائهم في نهجه وعرضه الترويجي. أصغِ إلى هذه التغذية الراجعة، ولا تتخذ موقفًا دفاعيًّا عن نفسك، ثم ارجع إلى مختبرك، حيث يمكنك أن تنقّح عرض القيمة الخاص بك ومراجعته.

الشخصية الافتراضية: الصفات التي يجب أن تبحث عنها في المستثمر

ستدرك سريعًا أن شخصيات المستثمرين تتنوع كما تتنوع شخصيات مؤسسي الشركات الناشئة، فبعض المستثمرين لا يجوز لهم استثمار أموالهم في الشركات الناشئة على الإطلاق، وبعضهم مستثمرون محنكون لهم تاريخ طويل من الاستثمار الناجح، وينقسم المستثمرون إلى أربع فئات أساسية:

- الأصدقاء والعائلة والداعمون
- المستثمر الممول والمستثمر الممول المحنك
- صناديق رأس المال المغامر (المستثمرون المغامرون)
- المؤسسات الاستثمارية

ويجب عليك أن تركز معظم جهودك على كل من المستثمر الممول والمستثمر المغامر، فبعض المستثمرين المغامرين يحبون الاستثمار في المراحل المبكرة من الأعمال التجارية قبل أن تبدأ الإيرادات التدفق، في حين أن البعض الآخر يشترط تخطي حد معين من الإيرادات قبل الاستثمار.

وسواء أكنت تتعامل مع مستثمر ممول، أم شركة مستثمرين مغامرين، فإنك ستتفاعل مع أشخاص في نهاية الأمر، وعملية التمويل عبارة عن علاقة متبادلة، تؤدي فيها أنت واجبك تجاه المستثمرين، ويؤدون هم واجبهم تجاهك، فإذا استثمروا في شركتك، فإنك ستتعامل معهم فترة طويلة؛ ما يجعل العثور على المستثمر المناسب أمرًا في غاية الأهمية، إذن فما الأسئلة التي ينبغي لك طرحها على المستثمرين المحتملين؟ وما الذي يجب أن تبحث عنه فيهم؟

الأسلوب والتوقعات

لدى المستثمرين العديد من الأساليب والتوقعات المختلفة، فعليك أن تكتشف ما إذا كانوا يفضلون نهج المشاركة، أم نهج عدم التدخل، وهل يفضلون الاستثمار في قطاع صناعي (مثل أتمتة الأنشطة المالية أو ما يطلق عليه التكنولوجيا المالية) أم يفضلون نوعًا معينًا من الشركات الناشئة (مثل البرمجيات الخدمية أو ما يطلق عليه برمجيات عند الطلب)؟ ما توقعاتهم عن مستوى التزام المؤسسين وانخراطهم في العمل؟ ما توقعاتهم عن مرتبات المؤسسين؟ ما الوقت الذي سيوافقون فيه على أن يسحب المؤسسون بعض الأموال من العمل في ظل وجود عائدات جيدة؟ إلى أي مدى سيكونون صبورين؟ وما آراؤهم بشأن الأطر الزمنية للخروج؟ هل لديهم أية تفضيلات بشأن طريقة الخروج؟ من أين تأتي أموالهم؟ وهل هي أموالهم الخاصة، أم هم يستثمرون أموال شخص آخر؟ لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة لأي من هذه الأسئلة، ولكنك بسؤالهم ستبدأ تكوين رأي عن مدى توافق هذا النوع من المستثمرين معك، ومع شركتك.

الخبرة

لا أحب أن أفصح عن هذا الأمر، ولكنك للأسف ستجد في طريقك العديد من أشباه المستثمرين، فمثلما ينجذب العديد من أشباه المؤسسين غير الجادين إلى مجتمع الشركات الناشئة لمجرد أن فكرة إدارة شركة ناشئة تداعبهم، ستقابل العديد من الأشخاص الذين يزعمون أنهم مستثمرون، ولكنهم لم يسبق لهم أن كتبوا أي شيك قط من قبل؛ لذا لا بد من أن تشتمل أسئلتك على الآتي:

- كم عدد الصفقات التي أبرموها؟ وما الإطار الزمني لكل واحدة منها؟
- متى أبرموا آخر صفقة؟
- هل يقودون عمليات الاستثمار بمفردهم أم لهم شركاء؟
- هل يواصلون المزيد من عمليات الاستثمار مع المؤسس أم يكتفون بالاستثمار في مشروع واحد فقط؟

- ما متوسط قيمة شيكاتهم؟

شبكة العلاقات

إن المستثمر المحنك يمول المشروع التجاري بما هو أكثر من المال؛ لذا فلتسألهم عما يلي:

- هل يتمتعون بالخبرة في قطاعك؟
- هل يمكنهم تقديم المساعدة في صورة إحالة بعض العملاء إليك؟
- هل هم مؤسسون سابقون؟ هل بإمكانهم إرشادك؟
- هل هم مستعدون للانضمام إلى المجلس الاستشاري أو مجلس الإدارة؟
- هل هم على اتصال بمستثمرين آخرين؟
- هل يمكنهم المساعدة على إنهاء جولة التمويل؟

إن المؤسسين الأذكياء هم من يستغلون شبكة العلاقات التي يتمتع بها المستثمرون الاستغلال الأمثل، فلا تنظر إلى المستثمر باعتباره ماكينة دولارات فقط.

التزكيات

عندما تقرر إذا كان المستثمر يناسبك أم لا، استشر المحيطين بك في الأمر؛ حيث إن مجتمع الشركات الناشئة صغير نسبيًّا، فاطلب من المستثمر المحتمل أن يخبرك بأمر الشركات الناشئة الأخرى التي شارك في تمويلها، والكيفية التي سارت عليها استثماراتها، وتحدَّث مع المؤسسين الذين عملوا معه، فإذا التزم بعضهم السرية، وآثروا ألا يتكلموا عنه، فستجد مؤسسين آخرين بإمكانهم أن يخبروك بحقيقة تجربتهم في العمل مع هذا المستثمر المحتمل، فبعض المستثمرين

أفضل من بعض من حيث السمعة؛ لذلك من المهم أن تتحقق من الأمر من قِبَل طرف ثالث قبل الحصول على الأموال.

البرهان: ما يبحث عنه المستثمرون

كما تتحرى عن مستثمرك المحتمل، فإنه يتحرى عنك أيضًا، ففي النهاية الأمر يتعلق بأموال المستثمرين (أو تمويلهم)، ولن يكتبوا لك شيكًا دون أن يتحروا عنك.

وغالبًا ما يسألني المؤسسون عما يبحث عنه المستثمرون، وأقول إنهم يتنوعون في أساليب الاستثمار بين الأساليب التجريبية والأساليب التحليلية، مثلما يتنوعون في شخصياتهم، وبغض النظر عن طريقتهم العامة، فإن المستثمرين ينظرون إلى ستة جوانب رئيسية تحدد لهم ما إذا كان يمكن لهم الاستثمار في شركة ناشئة أم لا:

- الفريق/ المؤسسون
- السوق
- الخطط
- التكنولوجيا
- البرهان
- الشروط.

لا تسمح لهذا الأمر بأن ينال منك، فإذا اتبعت نصائح هذا الكتاب، فستصبح مستعدًّا لمواجهة المستثمر وجاهزًا تمامًا لبناء عرض الاستثمار الخاص بك.

الفريق/ المؤسسون

ليس في تشديدي المتكرر على أهمية فريق العمل والمؤسسين شيء من المبالغة أو المغالاة، ولقد أعددتك في الفصول السابقة لتكون مؤسسًا لائقًا يتمتع بمستويات عالية من النضج والوعي الذاتي، فستخضع أنت وفريق عملك للتقييم من قبل المستثمرين، ويعرف المستثمرون ذوو الخبرة مدى صعوبة بداية رحلة الشركة الناشئة، لذلك لا بد أن يقتنعوا بأن فريقك يستطيع اجتياز هذه المسافة، فهل أنت قائد يمتلك فريقًا من شركاء تأسيس يعززون نقاط قوتك ويعوضون نقاط ضعفك؟ كما أنهم سيختبرون وعيك الذاتي لتقييم مدى استعدادك لتقبل النصح، وهذا هو أول شيء أبحث عنه عندما أقابل مؤسسًا أفكر في الاستثمار في شركته، فالمؤسس الذي لا يقبل النصح أشبه بالكابوس.

شغفك مهم للغاية أيضًا، فهل تشعر فعلًا بالمشكلة التي تسعى إلى حلها؟ هل تهتم بها؟ وهل يمكنك إظهار تعاطفك مع العميل؟ ما الخبرة التي تتمتع بها في هذا المجال؟ ولماذا أنت تحديدًا؟ كما أنهم سيفضلون مرورك بتجربة سابقة في إدارة شركة ناشئة، سواء أكانت هذه التجربة ناجحة أم فاشلة.

والأمر الأخير والأكثر أهمية، هو: هل يمكنك أن تشعرهم بأنك تتمتع بالأمانة؟ لا تراوغ المستثمرين، فإنهم يفكرون في منحك الكثير من المال، ويحتاجون إلى تكوين علاقة معك، وإلى أن يضعوا ثقتهم فيك، فلا بد لك من أن تثبت لهم أنك أهل لهذه الثقة.

السوق

ادرس السوق التي تستهدفها جيدًا، وهذا لا يعني أن تضع **57** شريحة عن حجم السوق في عرضك الترويجي، ولكن أن تكون على دراية بالإحصاءات الرئيسية لحجم السوق التي اخترت العمل فيها، فبعض المستثمرين يهتمون بالتفاصيل، والبعض الآخر يريد أن يشعر شعورًا عامًّا بأنك مؤسس رفيع المستوى، لذا سجِّل التفاصيل في ملحق لتكون جاهزة إذا طلبوها منك، فأنت تسعى إلى أن تنقل لهم نقاط الجذب التي تتمتع بها السوق، والكيفية التي تنوي بها الاستفادة من فرص السوق.

الخطط

إذا أنجزت كل ما سبق كما ينبغي، فإنك تكون بذلك قد أكملت مخطط نموذج العمل، ووثقت عرض القيمة، وقد تحتاج إلى وضع بعض الخطط، وقد تكون في غنى عنها، ولكن يمكنك الاستفادة منها باستخدامها كملحق، فستحتاج إلى فهم تفاصيل كل من نموذج العمل وعرض القيمة، والكيفية، التي ستجني بها المال، والتحدث عنها بالتفصيل.

التكنولوجيا

إن التكنولوجيا شيء رائع وجذاب، فما يثير حماسة المستثمرين هو ابتكار تكنولوجيا فريدة وقوية، أو الأفضل من ذلك، وهي التكنولوجيا الحقيقية التي تم تطويرها، ولا شيء أقوى من عرض منتج، فإذا كنت قد وصلت إلى مرحلة منتج الحد الأدنى، أو انتهيت من المنتج النهائي، فاعرضه في وقت مبكر! ولا تنتظر نهاية العرض الترويجي، فعرض المنتج الجيد هو أفضل من يتكلم عنك، فإذا لم تصل إلى المنتج النهائي، أو منتج الحد الأدنى، فاعرض الإطارات الشبكية الخاصة بمنتجك، ولا تعرض الإطار الشبكي باعتباره المنتج النهائي، أما إذا لم تنشئ الإطارات الشبكية إلى الآن، فلماذا تجمع رأس المال؟!

البرهان

إن البرهان بمنزلة الضربة القاضية عند جمع رأس المال، فلا شيء يقنع المستثمر المرتاب سوى الحصول الفوري على الأموال النقدية الصعبة من العملاء، فالإيرادات هي نقطة الإثبات النهائية، بل إن نمو الإيرادات الذي يمكن التنبؤ به هو الأفضل على الإطلاق، فإذا توافر لديك هذا، فإن المستثمرين هم الذين سيسعون إليك بأنفسهم.

إذا كنت في مرحلة مبكرة، أو في مرحلة ما قبل الإيرادات، فإن المستهلكين المبادرين أو العملاء التجريبيين سيساعدونك كثيرًا في هذه الحالة، فإذا كانت هناك إمكانية أن يتحدث أحد عملائك (لا يكون من دائرة معارفك) إلى المستثمر وإخباره بأن منتجك حل مشكلته، فسيكون هذا رائعًا للغاية.

هناك العديد من نقاط الإثبات الممكنة، وما يحاول المستثمرون التحقق منه هنا هو: "هل السوق في حاجة إلى منتجك؟"، والشركات الناشئة تُؤسَّس بناءً على كثير من الافتراضات، فأي من هذه الافتراضات قد أثبتت السوق صحته؟

الشروط

هناك كمٌّ ضخم من المصادر والكتب التي يمكنك الرجوع إليها لمساعدتك على فهم أفضل الشروط التي توضع عند إبرام الصفقات، ويعتبر سؤال المستثمرين عن حجم رأس المال الذي تسعى إلى جمعه، والتقييمات التي تجمع على أساسها هذا المبلغ بمنزلة اختبار مصداقية سريع.

ولا شيء يدل على عدم نضج المؤسس، ويقتل اهتمام المستثمر، أسرع من التقييمات غير الواقعية، فإذا كنت تجهل كيفية إجراء تقييم لشركتك، فلتُجرِ بحثًا عن التقييمات الحالية للسوق قبل بدء عمليات جمع رأس المال، فهناك بالتأكيد الكثير من الغرف المخصصة المليئة بالنقاشات والمفاوضات، وهناك أيضًا الكثير من الإستراتيجيات التي تمكنك من رفع تقييماتك إلى أقصى حد، أما إذا قدمت تقييمات غير صحيحة وغير مدعومة بما يؤيدها في المقابلة الأولى لك مع أحد المستثمرين، فسيضعك عادة ضمن الفئة "التي يحظر التعامل معها".

وكذلك الأمر عندما تزداد عروض الاستثمار المطروحة عليك، وهو ما يسمى بـ"الاكتتاب الزائد"؛ أي أن عروض التمويل أكثر مما تحتاج إليه، ما يجعل المستثمر يقول لك: "مرحى! إنك بذلك وصلت إلى أعلى مستوى في تمويل الشركات الناشئة، فلماذا تخاطبني إذن؟". وبعد قليل، سأشرح لك أهمية الحفاظ على دافعيتك في أثناء عملية جمع رأس المال، ولكن ما لا أقصده هو محاولة خلق شعور زائف بالحاجة الملحة إلى التمويل، وإذا عاملت المستثمرين باحترام، فإنهم سيعاملونك بالمثل.

خرافة: أنا الرئيس

إن المؤسسين مهووسون بحب فرض السيطرة، وهناك خرافة تقول إنه عندما تؤسس شركتك الناشئة، فستكون لك السيطرة الكاملة عليها، ومع أن إدارة الشركات الناشئة تنطوي على قدر كبير من المرونة - ما يجعل الإدارة أكثر متعة مما هي عليه في عالم الشركات الكبرى - ففي اللحظة التي تتسلم فيها رأس المال الخارجي، ستصبح مسئولًا أمام المستثمرين، وفي أغلب الأحيان أمام مجلس الإدارة، فإذا كنت تتوقع أنك قادر على اتخاذ أي قرار بشكل مستقل، فستصاب بالإحباط.

يريد بعض المؤسسين أخذ أموال المستثمرين، ولا يريد للمستثمر أن يتدخل في العمل بأية صفة، وقد تستطيع التفاوض في هذه الأمر مع أي مستثمر ممول في وقت مبكر، وبإمكانه اتخاذ قراره الشخصي بشأن مخاطر اتباع نهج عدم التدخل في استثماراته داخل شركتك، ولكن لن يسير الأمر على المنوال نفسه مع المستثمرين المغامرين الجادين، فلا يمكن لهم أن يحرروا شيكًا على بياض بأموال الآخرين ثم يسمحوا لك بأن تدير العمل دون أي إشراف أو تدابير رقابية، لذلك من المهم اختيار المستثمر بحكمة، وكذلك التعامل باحترام وجدية مع الأموال التي قد جمعوها بجهدهم وتعبهم.

إن الطريقة الوحيدة للسيطرة الكاملة على زمام الأمور هي عدم الاعتماد على أية أموال خارجية مطلقًا، وبصراحة سيحد هذا الأمر من خيارات النمو، ومن الأفضل لك أن تتبنى نهجًا تعاونيًّا مع مستثمريك، وتنشئ إطار عمل لتنسيق أمور الإشراف والإدارة؛ ما سيمنحهم الثقة ويعطيهم نظرة ثاقبة بشأن مشروعك، ولا تنسَ أنهم يتمتعون بالخبرة وبشبكة من العلاقات، ويمكن أن يساعدوك على إنجاح المشروع، فاجعل المستثمرين جزءًا من فريقك، وأشركهم في رحلة عملك.

الاستعداد: بداية قبل البداية الفعلية

استعن بإستراتيجية المبيعات التي تقول: كرِّس كل شيء دائمًا من أجل إتمام الصفقة، وهناك شيء واحد يمكنك فعله حتى تزيد من احتمالات جمع رأس المال بشكل ملحوظ، ألا وهو خلق حالة من الوعي عن شركتك الناشئة داخل مجتمع المستثمرين **قبل** أن تحتاج فعلًا إلى جمع رأس المال، وهذا

عادة ما يتطلب مستوى معينًا من التمتع بالعلاقات العامة، كما أنصحك بعقد اجتماعات توعية: كأن تجتمع مع المستثمرين المستهدفين قبل جمع رأس المال فقط من أجل لفت أنظارهم إلى شركتك، فبهذه الطريقة يمكنهم التعرف على شركتك دون ضغط جمع رأس المال، بل لا تطلب منهم أية أموال، وتعامل كأنك لا تنوي بالفعل جمع أية أموال في هذه اللحظة على الرغم من أن هذا سيحدث في المستقبل، فالغرض من هذا الاجتماع ببساطة هو إعطاؤهم فكرة عن مشروعك، وعندها سيتمكنون من التعرف بك، وبفريق عملك، وسيظهر لهم ذلك مدى ما تتمتع به من مهنية وتحكم في زمام الأمور. ويا له من أمر ممتع أن تقابل مؤسس شركة ناشئة بغرض آخر غير جمع رأس المال.

أنشئ غرفة بيانات

قبل بدء العملية يجب عليك إنشاء غرفة بيانات على موقع آمن عبر الإنترنت (مثل دروبوكس) الذي يحتوي على كل الوثائق المهمة التي يحتاج إليها المستثمر، ويجب أن تتضمن على الأقل ما يلي:

- عرضك الترويجي
- مذكرة معلومات (وثيقة العرض الرسمية)
- الوثائق القانونية الخاصة بالشركة (قانون الشركة، واتفاقية المساهمين، وما إلى ذلك)
- التقارير المالية الرئيسية (قائمة المكسب والخسارة، وقائمة الميزانية العمومية، وما إلى ذلك)
- توقعاتك للسنة المالية المقبلة
- مخطط نموذج العمل الخاص بك
- أي عقود أساسية للعملاء
- أي شيء له صلة بالمستثمرين

اجمع هذه المعلومات وحدِّثها في وقت مبكر قبل الشروع في عملية جمع رأس المال، فأنت بالطبع لا تريد أن تشتت نفسك من خلال جمعها في أثناء عملية جمع رأس المال، فكن مستعدًّا.

العرض الترويجي: عرض قيمة الاستثمار الخاص بك

يعتمد قرار المستثمر بكتابة الشيك على عدة عوامل، وأهمها هو جودة العرض الترويجي، وهذا لا يخص شرائح العرض فقط، بل يتعلق أيضًا بمدى ما تتمتع به من سرعة بديهة وقدرة على توصيل الجوانب الرئيسية الخاصة بشركتك الناشئة، وتذكَّر أننا بدأنا اتباع نهج تصميمي يدور حول المستثمر. وهذا هو وقت إعادة توصيل عرض قيمة الاستثمار إلى مستثمرك، والتأكد من أنك قد أوضحت له كل نقاط الاستثمار خلال العرض الترويجي.

العرض الترويجي

لقد رأيت المئات من العروض الترويجية، وكان معظمها سيئًا للغاية، ولكن هناك وصفة رائعة يمكنك الوصول من خلالها إلى عرض ترويجي مثالي: فلا بد أن يكون العرض الترويجي قصيرًا (لا يزيد على **10** أو **12** شريحة)، ويجب أن يغطي كل الجوانب الرئيسية التي يريد المستثمر أن يراها، فما المشكلة التي تعمل على حلها؟ ومن الذين يهمهم حل هذه المشكلة؟ وما الذي يجعل حلك مختلفًا؟ هناك مصادر لا حصر لها لهذا الموضوع يمكنك الرجوع إليها، مثل بعض العروض الترويجية الموجودة على جوجل، وتذكر أن هذا لا يتعلق بشرائح العرض البراقة، ولكنه يتعلق بتقديم محتوى يمكِّن المستثمرين من فهم ما تحاول تحقيقه.

هذا ليس العرض الترويجي للمبيعات، فلا بد أن يركز هذا العرض على المستثمر، وإذا كنت تتمتع بمهارة التعاطف مع المستثمر، فستتمكن من صياغة الرسالة التي ينتظر سماعها منك، وتحتوي على ما يبدد مخاوفه، ويلبي احتياجاته، وما يريده من مكاسب، فكن واضحًا فيما يتعلق بالأمر الذي ستستخدم فيه هذه الأموال والمدة الزمنية التي ستكفيك فيها هذه الأموال (مدة بقاء النقدية). وهناك

شكل قياسي للعرض الترويجي يتوقعه معظم المستثمرين، لذا أجرِ بحثك، واجعل عرضك الترويجي متناسبًا معه.

لا تُقدِّم العرض الترويجي بمفردك واسمح لفريقك بالمشاركة

ستعتمد طريقة تقديم عرضك الترويجي بشكل كبير على أسلوبك الشخصي، إذا لم تكن تفضل تقديم العرض، فهذا إذن هو وقت التعلم، فتدرب كثيرًا على هذا الأمر، واعلم أنك غير مضطر إلى تقديم العرض الترويجي بمفردك، واستعن بفريقك ليساعدك خلال عملية العرض، وهذا لا يعني أن يجلسوا في أثناء العرض وهم في كامل أناقتهم، بل اسمح لهم بالمشاركة بشكل فعَّال، فعلى سبيل المثال قد يقوم كبير موظفي التكنولوجيا بشرح المنتج، أو يمكنك تقسيم عملية العرض الترويجي بين شركائك في التأسيس، فإذا فعلت ذلك بشكل صحيح، فسيتبين للمستثمرين أن لديك فريق عمل يتمتع بالخبرة والكفاءة، وأنهم لن يستثمروا أموالهم مع مؤسس موهوب واحد، بل مع فريق عمل من الموهوبين.

كما أن هذه فرصة جيدة لأن يتعرف المستثمر إلى شخصيتك، فالعرض الترويجي يمنحك فرصة لإظهار مدى اهتمامك الحقيقي والواضح بالمشكلة، فلا بد من أن يتلألأ ما في داخلك من شغف، فلماذا يجب عليهم أن يستثمروا أموالهم معك، وفي شركتك الناشئة؟ ولماذا ينبغي لهم أن يفعلوا ذلك الآن؟ كن على طبيعتك، وصادقًا، ولا تتصنع، فلا شيء يغرق سفينة العرض أسرع من مؤسس يحاول خداع المستثمرين، كما أنه من المهم أن تكون واقعيًّا، ولا داعي للمبالغة سواء فيما يخص فرصتك أم أداءك أم منتجك، حيث سيكون المستثمر الذي أجرى بحثه جيدًا شخصًا واقعيًّا، وسيعرف الحقيقة سريعًا، فمن الضروري أن تكسب ثقته، وتظهر أمامه في صورة شخص ناضج.

وأخيرًا، أفضل شيء يمكنك أن تفعله في العرض هو الإصغاء، فاطرح الأسئلة، وأنصت في أثناء الرد، واستمع إلى ما يقوله المستثمر، واكبح رغبتك الملحة في الرد في اللحظة نفسها، أو الدفاع عن نفسك ضد النقد، ولكن اسأله عن السبب في تبني وجهة نظر معينة، فقد رأيت عددًا لا حصر له من

المؤسسين الذين أفسدوا العرض الترويجي من خلال الدخول مباشرة في العرض الرسمي، ومن ثم لم يحظوا بموافقة المستثمر.

وفي نهاية العرض الترويجي تأكد أنك قد أجبت عن كل الأسئلة التي طرحت، أو أنك تعهدت بالاستمرار في إجراء الأبحاث اللازمة، واحرص دائمًا على أن تطلب من المستثمرين أن يفصحوا عن آرائهم في عرضك الترويجي، ولا أقصد بذلك أن تفرض على المستثمرين وجهة نظرك، ولكن أعني أن تسألهم بصدق عن اقتراحاتهم عن كيفية تحسين الأمر، فهذه التغذية الراجعة لا تقدر بثمن، وطلبها يبين أنك تتقبل النصح والنقد. ومن المسموح لك أيضًا أن تطلب من المستثمر أن يعرّفك بمستثمرين آخرين، أو يحيلك إليهم، فقد لا تناسب شركتك الناشئة ملف الاستثمار الخاص به، ولكنه بالطبع يعرف مستثمرًا آخر قد يناسبه عملك، فاطلب منه أن يحيلك إلى مستثمرين آخرين، والتزم بتعهداتك.

العملية: تولَّ المسئولية!

أفضل نصيحة يمكنني أن أسديك إياها في مسألة جمع رأس المال هي أن **تتولى المسئولية**، وما أقصده هنا هو الاستباقية والأخذ بزمام المبادرة، فتوقع الوقت الذي ستحتاج فيه إلى جمع رأس المال، وسارع بالتخطيط له، وتولَّ إدارة هذه العملية.

التوقيت

هناك وقت مناسب لجمع رأس المال وآخر غير مناسب، وأنت بالطبع ترغب في جمع رأس المال على أساس نقاط القوة، وليس نقاط الضعف؛ لذلك التوقيت مهم للغاية، وأفضل وقت لجمع رأس المال هو عندما لا تكون في حاجة إليه، ولعل هذا الأمر يبدو بديهيًّا، غير أنني أرى العديد من الشركات الناشئة تبدأ هذه العملية في وقت متأخر، وينتهي بها الأمر إلى الإصابة بحالة من الإحباط، والبعض يؤجل أمر التمويل على أمل تحسين المقاييس التجارية، حتى يتسنى لهم الحصول على تقييم أفضل، فعندما تكون في أمسِّ الحاجة إلى المال، ستضطر إلى قبول شروط صفقة سيئة، أو إلى

التعامل مع مستثمرين سيئين، فالتوقيت الأمثل لجمع رأس المال هو عندما يكون أمامك أكثر من ستة أشهر حتى نفاد النقدية، وقد استطعت إثبات نقطة أو نقطتين من نقاط البرهان الرئيسية.

من المهم أيضًا أن تخصص وقتًا كافيًا لجمع رأس المال، والسبب في ذلك يرجع إلى أن تحديد المستثمرين المحتملين ومقابلتهم وإنهاء الصفقات معهم يستغرق وقتًا، فهم مشغولون دائمًا، ومن الصعب الوصول إليهم، وستجد من يضللك قائلًا إنه سيمول شركتك، ثم يحنث بوعده عندما تطلب منه كتابة الشيك؛ لذا ستقع في مشكلة تهرب المستثمرين، بل إن هذه العملية تستغرق وقتًا طويلًا، حتى عندما تصل إلى مرحلة إنشاء سجل يحدد من لديه استعداد للاستثمار وبأي معدل، بل إن العملية تستغرق وقتًا طويلًا حتى عندما تصل إلى اتفاق مبدئي مع المستثمر؛ إذ تشمل العملية تنفيذ ما تم توثيقه، وصياغة اتفاقيات الاكتتاب، وإقناع الأطراف بالتوقيع على اتفاقيات المساهمين. وهذه العملية برمتها بدءًا من الوصول إلى المستثمرين وانتهاءً بإيداع المال في حسابك البنكي تستغرق من ثلاثة إلى ستة أشهر.

أنشئ سجلًّا

ربما يكون هذا الأمر محل خلاف، ولكنني أؤيد بشدة ضرورة وضع جدول زمني لجمع رأس المال، وهذا الأمر سيتيح لك ما يلي:

- الحملات الميدانية التي تستهدف المستثمرين
- فترة العرض
- افتتاح السجل (فتح عطاءات الأسهم)
- إغلاق السجل (إغلاق عطاءات الأسهم)
- مخصصات الأسهم النهائية.

على الرغم من أن شركات القطاع العام تستخدم هذه الطريقة عادةً، فإنني أعتقد أن لها فائدة كبيرة في جمع رأس المال لشركات القطاع الخاص أيضًا، فمن خلال تحديد موعد معين لبدء جمع رأس المال، وكذلك موعد معين لنهاية جمع رأس المال، يمكنك إنشاء جدول منظم، ثم المضي قدمًا من خلاله، وهذه الطريقة فعَّالة وسهلة الاستيعاب في مجتمع الاستثمار.

إذن، لماذا لا تتبنى العديد من الشركات الناشئة هذه الطريقة في جمع رأس المال؟ لأنها طريقة محفوفة بالمخاطر، فأنت تخرج لجمع رأس المال فإذا لم تكن مستعدًّا جيدًا، أو كانت شركتك الناشئة غير قوية، فإنك سوف تصل إلى نهاية العملية دون جمع رأس المال؛ الأمر الذي قد يصيبك بالإحباط والارتباك، ولتجنب هذا الأمر تجعل الكثير من الشركات الناشئة موعد نهاية دورة التمويل مفتوحًا، ولا ينهونها إلا بعد أن يصلوا إلى المستثمرين، وقد تكون هذه المسيرة طويلة ومرهقة للغاية.

وأقترح أن تقضي أربعة أسابيع في تحضير شركتك، ثم انتهِ من تصميم العرض الترويجي، وبعدها أنشئ غرفة للبيانات، ثم ابدأ وضع قائمة بالمستثمرين، وضعهم في إدارة علاقة العملاء، وأنا شخصيًّا أفضل موقع **Pipdrive**. ولتُدر العملية كأنها حملة مبيعات.

ابدأ بوضع قائمة بالمستثمرين المحتملين، وكلما كانت هذه القائمة أطول، كان ذلك أفضل، وفي خلال الأسابيع الأربعة التي تلي ذلك، اتصل بهم، وقابلهم جميعًا كجزء من الحملة الميدانية التي تستهدف المستثمرين، وعن طريق تكثيف اللقاءات مع المستثمرين ستتمكن من تحسين عرضك الترويجي شيئًا فشيئًا، كما ستتمكن من دمج آرائهم، وستضع يدك على اهتماماتهم، وفي نهاية الحملة الميدانية يمكن أن تتخذ قرارك بناءً على آرائهم وتعليقاتهم، والطريقة التي استقبلوك بها. ومن المهم عند هذه النقطة ألا تخدع نفسك، ولا تخف من مشقة السعي إلى إرضاء المستثمر، فهذا خير لك من الرفض السريع، واستمرار البحث عن مستثمرين، وإذا كان استقبال المستثمرين إيجابيًّا، وتعتقد أنك قد حصلت على المستثمر المنشود، فانتقل إلى الخطوة التالية، وافتح السجل.

وعندما تصل إلى هذه المرحلة يجب أن يكون مستثمروك مهيئين بشكل جيد، ومن خلال تحديد فترة العرض الرسمي (بوضع مواعيد بدء وانتهاء عطاءات الأسهم)، سيتولد لديك شعور بالجدية، وإذا

كان هناك إقبال جيد على شركتك الناشئة، فسيدفع ذلك المستثمرين إلى اتخاذ خطوات جدية، وإعطاء الأولوية لصفقتك، وقد تنتهي بك الحال إلى الوصول إلى موقف الاكتتاب الزائد، وهو بالطبع أمر مرغوب للغاية.

إبرام الصفقة

بمجرد أن تنتهي من حملتك الميدانية، ويكون مستثمروك على أهبة الاستعداد، يحين وقت إبرام الصفقة، وهناك الكثير من المصادر التي يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في هذا الأمر، وتتمثل الخطوة الأولى في تعيين محامٍ بارع، ولا بد من أن يكون له سابق خبرة في عقد صفقات جمع رأسمال للشركات الناشئة، ولا حاجة إلى مكتب محاماة ذي اسم كبير، بل تحتاج فقط إلى محامٍ يؤدي هذا النوع من الأعمال كل يوم، ويمكنك أن تطلب من زملائك المؤسسين أن يحيلوك إلى أحدهم، ثم قم بعمل اللازم.

عند وضع الخطوط العريضة لإبرام الصفقة لا بد من أن تكون واقعيًّا، وعلى الرغم من أن هذه العملية تنطوي على قدر كبير من المرونة، فإن معايير السوق المعمول بها في منطقتك، أو القطاع الذي تعمل فيه، ستظل هي الحاكمة، وستظل حدود التقييمات معتمدة على المرحلة وطريقة التعامل وشروط الإدارة وغيرها من البنود المنطقية للغاية، ومرة أخرى اسأل من يحيطون بك، واستكشف كيف كانت آخر عملية جمع رأسمال قامت بها شركة مشابهة لشركتك الناشئة، وإذا كنت ستطلب وضع شروط استثنائية (مثل وضع تقييم مرتفع للغاية)، فمن الأفضل لك أن تكون مستعدًّا لتبريرها

وأخيرًا لا أبالغ عندما أتحدث عن أهمية المستثمر الرئيسي، وهذا المستثمر هو الذي تربطك به علاقة وطيدة، ويكون مستعدًّا لإمدادك بمعظم رأس المال خلال جولة معينة، وهو مهم لسببين: **(1)** فهو من يسعِّر جولة التمويل ويثبت أهميتها، **(2)** بإمكانه المساعدة عن طريق جلب صغار المستثمرين لإكمال جولة التمويل.

إذا تمكنت من الوصول إلى المستثمر الرئيسي المناسب، فإن حياتك ستصبح أسهل كثيرًا، وستسير عملية جمع رأس المال بمنتهى السلاسة. فالصفقة الجيدة تعتمد على حجم جولة التمويل التي يجب أن تضم **50%** أو أكثر من حجم رأس المال الذي تحاول جمعه، فإدارة عملية تمويل تعتمد على عدد قليل من المستثمرين الكبار أسهل كثيرًا من إدارة عملية تعتمد على العديد من المستثمرين الصغار، وعادة ما يضع المستثمر الرئيسي مذكرة الشروط الخاصة بتسعير الجولة (اقتراحات التقييم) ويحدد الشروط الرئيسية الأخرى للصفقة، وهذا لا يعني أنك تشتري منه مذكرة الشروط، بل إنه يجعل مناقشاتك مع المستثمرين الآخرين أكثر سهولةً، فهذا الأمر بمنزلة شهادة تثبت صلاحيتك.

كما أن أي مستثمر رئيسي لديه شركاء في التمويل غالبًا، سواء أكانوا مستثمرين مغامرين أم مستثمرين ممولين، وبمجرد انضمام هذا المستثمر إليك، سيمكِّنك - عن طريق شبكة علاقاته - من إنهاء جولة تمويل متوازنة، فهو سيساعدك؛ لأنه من مصلحته أن تنهي جولتك التمويلية سريعًا؛ لذا عامل جميع المستثمرين معاملة حسنة، ولكن اهتم بالمستثمر الرئيسي اهتمامًا خاصًا.

خرافة: التقييم هو المؤشر

قال لي أحد الحكماء ذات مرة: "لن تستطيع أن تأكل أسهم شركتك!". إن قيمة شركتك الناشئة شيء مهم، وعادة ما تكون مثارًا للنقاش، لكنها ليست أهم شيء، فإذا استطاعت إحدى الشركات الناشئة جمع **10** ملايين دولار، فإن معظم الناس سيسألون عن التقييم الذي جمُع المال على أساسه؟ غالبًا ما يكون التقييم العالي مصدر فخر المؤسسين، وينظرون إليه باعتباره مؤشرًا على النجاح، ولكن تأسيس شركة قادرة على الاستمرار، وتحقق أرباحًا أهم من التقييم العالي، ويحدث عادة توتر طبيعي بين المؤسسين والمستثمرين بخصوص هذا الشأن، فعندما يتعلق الأمر بالقيمة، يقلل المستثمرون دائمًا من قيمة الشركة بينما يبالغ المؤسسون في تقدير قيمتها.

وعادة ما يمتلك رواد الأعمال نظرة غير واقعية عن قيمة شركاتهم الناشئة؛ ما يعني أنه قد يتولد صراع بين المستثمرين والمؤسسين، وتصبح هذه نقطة خلاف كبيرة في مفاوضات جمع رأس

المال، فقد رأيت مفاوضات بشأن تقييم الشركة الناشئة قد أدت إلى انهيار الشركة في المراحل الأولى؛ لذلك أنت تحتاج إلى أن تقدر قيمة شركتك تقديرًا واقعيًّا، فالقيمة ليست أهم شيء، وليست هي الهدف، بل التقييم الوحيد المهم هو الذي هو تقييم وضع الشركة عندما تخرج إلى السوق.

تذكر أن معظم الشركات الناشئة لن تخرج للنور؛ لذلك فإن الجدال حول القيمة في مرحلة مبكرة عادة ما يكون جدالًا نظريًّا، فالجميع يحتاج إلى الوصول لتقييم عادل، بأن يشعر المؤسسون شعورًا كافيًا بأنهم يقدَّرون على جهدهم، وأن يشعر المستثمرون شعورًا كافيًا بأن الشركة ستعوض لهم ما دفعوه من مخاطرة بأموالهم، فإذا لم يتفق المستثمرون ورواد الأعمال على قيمة الشركة، فلن تتم أية عملية لجمع رأس المال على الإطلاق، وإن حدث ذلك، فسيشعر كلا الطرفين بالاستياء، ولن يبذل أي منهما شيئًا في سبيل إنجاح الصفقة.

الخلاصة

إن جمع رأس المال أحد الأدوار التي تناط بالمؤسس تأديتها، على الرغم من أنه شيء يخشاه الكثير من المؤسسين، ولكن إذا اتبعت النهج التصميمي الذي يدور حول المستثمر، واستعنت بالتقنيات نفسها - التي استخدمتها لتطوير عرض القيمة المخصص للعملاء- في تطوير عرض القيمة المخصص للمستثمرين، فإن هذه العملية ستكون ممتعة ومثمرة حقًّا.

لا تسعَ إلى جمع رأس المال باتباع نهج عشوائي وغير منظم، كما تفعل الكثير من الشركات الناشئة، وأعدَّ نفسك وشركتك الناشئة قبل أن تبدأ، وجهِّز عرضك الترويجي ومن بعده غرفة البيانات، ثم أدر العمل وفق جدول زمني منظم، وحافظ على دافعيتك، واجعل لديك شعورًا بالحاجة الملحة من خلال تولي زمام المبادرة من بداية العملية إلى نهايتها.

عامل مستثمريك باحترام، وأنصت إليهم، وأعدّ نفسك للقيام بالتعديلات طبقًا لتعليقاتهم، وإذا وافقوا على تمويلك في هذه الجولة، فهذا لا يعني أنهم سيفعلون الأمر نفسه معك في الجولة المقبلة.

كن على أهبة الاستعداد دومًا، فالشركات الناشئة المهيأة للاستثمار تجمع أكبر رأسمال، بشروط أفضل، وبشكل أسرع وأسهل من الشركات التي تتبنى نهجًا غير منظم.

كلمة أخيرة

في عام **1914** نشب حريق في الجزء الأكبر من مصنع المخترع الشهير "توماس إديسون"، فاحترق بالكامل، وكان رد فعل "إديسون" لا يقدر بثمن، فعلى الرغم من النار التي تتأجج من حوله، التفت إلى ابنه، وقال: "اذهب وأحضر أمك وأصدقاءها، فلن يروا حريقًا بهذا الحجم أبدًا"، فبدلًا من أن ينظر "إديسون" إلى الحريق باعتباره كارثة مروعة ونهاية مؤلمة، نظر إليها باعتبارها فرصة لإعادة البناء والبدء من جديد، وفي السنوات التي تلت هذا الحادث كان أكثر تركيزًا ونجاحًا من أي وقت مضى.

بعد قراءة هذا الكتاب قد تظن أن الشركة الناشئة والفشل صنوان، وفي هذا شيء من الحقيقة، فالأرقام لا تكذب، ولكن إذا طبقت الإستراتيجيات التي ذكرتها في هذا الكتاب، فسيكون النجاح حليفك، كما تحتاج إلى أن تجهز نفسك للتعامل مع الفشل بما أنك مؤسس شركة ناشئة، فرواد الأعمال الناجحون يعلمون أن الفشل جزء من اللعبة، فيقول رائد الأعمال المفضل عندي "جاري فاينرتشوك"، كما أنه لا يوجد مصارع "يخلو سجله من الهزيمة" في المصارعة، "فلا يوجد رائد أعمال يخلو سجله من الفشل في مجال ريادة الأعمال".

لذلك دعني أسدِك نصيحة إضافية للتعامل مع البيئات التي تعرضك للفشل وتضعك تحت قدر كبير من الضغط؛ ألا وهو التحرر من الانفعال، ويصف الكاتب ورائد الأعمال "تيم فيريس" التحرر من الانفعال بأنه "نظام إدارة الذات" للتعامل مع البيئات التي تتسم بوجود ضغوط شديدة.

والتحرر من الانفعال هو مذهب مدرسة فلسفية سمِّيت بالهيلينستية انتشرت في العالم اليوناني والروماني لأكثر من **500** سنة، حتى القرن الثالث الميلادي، وهذا المذهب يعلمك كيفية تحويل المحن إلى منح، مع التمسك بمبادئ الأخلاق الشخصية. وفي الفترة الأخيرة بُعث هذا المذهب من جديد في وادي السيليكون لسبب وجيه، فهو يمثل رؤية فريدة تمكِّن مؤسسي الشركات الناشئة من إعادة تأطير العقبات التي تقابلهم، وعندما أتحدث إلى المؤسسين، ألخص لهم التحرر من الانفعال في ثلاثة مبادئ رئيسية:

- **اسعَ إلى التحكم فيما يمكنك السيطرة عليه فقط.** إذ يرجع الكثير من الضغوط التي يشعر بها مؤسسو الشركات الناشئة إلى مخيلتهم، أو أشياء خارجة على سيطرتهم، ويمكنك كمؤسس أن تتحكم في ثلاثة أمور فقط: تصوراتك (ما تعنيه لك الأشياء)، وتصرفاتك (الطاقة التي تستخدمها خلال أنشطتك اليومية)، وإرادتك (ما تنجزه من التزامات وواجبات تحت ضغط).

- **استجب ولا تتفاعل.** العديد من المؤسسين الذين أعرفهم عاطفيون وانفعاليون، فإذا تفاعلت مع الموقف، فأنت تطبق الماضي على الحاضر، أما إذا استجبت له دون انفعال، فأنت حينها ترى الحاضر فقط دون النظر إليه بعين الماضي.

- **العقبة هي الطريق.** غيِّر نظرتك عن المحن والعقبات، فمن خلال اختبار نفسك ومواجهة مخاوفك، يمكنك أن تستغل تحدياتك في النمو والتطوير.

إن الحديث عن التحرر من الانفعال يطول، وهذا ليس مقام إسهاب، ولكن الكثير من المؤسسين الذين نصحتهم به، وجدوا أنه أداة مفيدة جدًّا في إعادة تأطير ما تمر به الشركات الناشئة من فشل ومحن.

إن عالمنا في حاجة إلى الشركات الناشئة ذات التكنولوجيا الرائدة؛ لأنه المحرك الذي يدفع العلم والفن والصحة والنقل وغير ذلك الكثير **إلى الأمام.** وأعتقد أن المؤسسين الذين يتلقون الدعم، ويطورون أنفسهم، سيواصلون تحقيق المزيد من النتائج العظيمة، وجعل العالم مكانًا أفضل. إنني أريد أن أساعد على خلق بيئة يستطيع فيها المؤسس أن يغامر بأمان في ظل وجود تنظيم واضح يعلمون من خلاله أنهم سيتلقون الدعم العقلي والنفسي والمادي في أثناء رحلتهم.

لست وحدك

أخبرني العديد من المؤسسين المحنكين ورواد الأعمال بأن أكثر ما يقلق كل واحد منهم أنه يعتقد أنه وحيد في هذا العالم، فبدأت هذا الكتاب بالإشارة إلى هذا الهاجس من أجل إرشاد المؤسسين، وبناء نظام مالي مغامر أفضل لدعمهم. إنني أرحب بالتواصل معك، وأود أن أعرف آراءك عن هذا

الكتاب، وكيف غيَّر الطريقة التي كنت تتبناها في إدارة مشروعات شركتك الناشئة، فإذا أردت التواصل معي بشكل شخصي، فإليك حسابي على موقع إنستجرام **(@jamiepride)** وموقعي الإلكتروني (**www.jamiepride.com**).

وإذا كنت تعتقد أن شركتك مهيأة لتلقي التمويل، وتريد أن تعرض عليَّ الأمر، فتواصل مع مؤسسة فاي ديجيتال فينتشرز من خلال موقعها الإلكتروني **www.phidv.com**، فهي بمنزلة ذراعي الاستثمارية، ولكن تأكد أنك قد طبقت العناصر الخمسة لنموذج ملاءمة التمويل قبل أن تفعل!

أما إذا كنت قد تحفّزت أكثر لتطوير لياقتك كمؤسس، فأقترح عليك أن تتواصل مع مؤسسة ذا فاوندر لاب، من خلال موقعها الإلكتروني **www.thefounderlab.com.au**، فهدفنا هو تطبيق المبادئ المذكورة في الكتاب لتطوير المؤسسين وتدريبهم على مستوى العالم.

وتذكر أنك لن تحصل على إجابات وأنت جالس مكانك، لذلك اخرج وخض غمار المخاطرة.

شكر وتقدير

في البداية لم يكن هذا الكتاب ليخرج إلى النور لولا أفراد عائلتي: سام، وفيبي، وهاريسون، وإيموجين، الذين مروا معي بكل الإخفاقات والنجاحات، لذا تعجز كلماتي عن وصف ماذا يعني ما قدمتموه إليَّ من دعم.

إلى أمي، ساندرا، التي ضحت كثيرًا من أجلي، ودفعتني إلى الأمام، حتى وصلت إلى هذه المكانة اليوم، أحبك.

جزيل الشكر إلى فريق العمل الخاص في دار نشر وايلي: لوسي ريموند، التي صدقت أهمية هذا الكتاب، وكريس شورتن الذي أتم هذا العمل، والأهم جيم بيتس المحرر الخاص بي.

لقد تلقيت الكثير من المساعدة خلال مسيرتي عن طريق العديد من قادة الفكر الرائعين وهم: كيث والتر الذي لولا مساعدته ما كنت أستطيع إنجاز هذا الكتاب، ومات تشيرتش الذي كان مرشدًا وملهمًا لي بشكل دائم، وجانين جارنر، ودان جريجوري، وياميني نايدو، وأنجيلا لوكوود، وجاك ديلوسا، شكرًا لكم جميعًا على ما قدمتموه من نصائح غالية وتشجيع.

إلى النسور القانونيين الذين أنقذوني في العديد من المناسبات: فيونا شاند، وتيم فلافين وبيتر هودجز: شكرًا لصبركم، ودعمكم، وعملكم الرائع، وإتاحة الفرصة لي لإتمام هذا العمل.

إلى شريكي في تأسيس شركة ذا فاوندر لاب: كون جورجيو الذي كان مصدر إلهام كبيرًا لي عند تأليف هذا الكتاب، فشغفه بعمل المؤسسين مصدر إلهام لا ينضب، شكرًا لك يا صديقي.

أريد أن أذكر بشكل خاص المستثمرين الذين دعموني في الأوقات العصيبة: جوش بست، وآدم بوويك، وجيمس سبنسيلي، وجرانت شافر.

إلى أصدقائي المرحين: دان أدير (الذي كان دائمًا ينتقد سلبياتي)، والرئيس (الذي علمني أنه لا يمكنني أكل أسهم شركتي)، وجيسيكا جلين (التي اهتمت بتعليمي كل ما يخص التقنيات)، وماي

فاسالو (المحللة البارعة)، وتيم فيليبس (الذي يستمع إلى سخافاتي دائمًا).

إن رحلة تأسيس شركة ناشئة ليست سهلة أبدًا، فقد مررت بنجاحات وإخفاقات، وعلى مر السنوات كان هناك القليل من الناس، بخلاف عائلتي، هم من كانوا يقفون إلى جانبي في وقت الأزمات: نات ديبريت صديقي المقرب وداعمي القوي، وشون أوميرا أكثر رواد الأعمال إصرارًا والصديق الطيب وشريك رحلتي، وتريستين ووكر الذي كنت أجده معي وقت الشدة، ومايك تزيتلن الذي أصغى إليَّ، وجيرمي بوند الذي ساعدني دعمه الثابت لي على تجاوز الأوقات العصيبة، لا أستطيع أن أوفيكم الشكر.

وأخيرًا، إلى كل مؤسس رائع كان لي شرف العمل معه، أنت دائمًا تدهشني وتلهمني.

الغلاف الخلفي